



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة  
والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين

جمال عبد الكريم عبد اللطيف أبو شنب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة  
والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين

إعداد:

جمال عبد الكريم عبد اللطيف أبو شنب

بكالوريوس حاسوب (جامعة القدس \_ فلسطين)

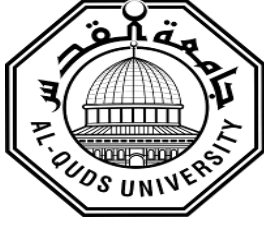
المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس - أبو ديس

1441 هـ / 2020 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة  
والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين

اسم الطالب: جمال عبد الكريم عبد اللطيف أبو شنب  
الرقم الجامعي: 21720137

المشرف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/06/07 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز
2. ممتحنا داخليا: د. أحمد حرز الله
3. ممتحنا خارجيا: د. عبد الفتاح التميمي

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى من زرعو الأمل في نفسي وكانو سنداً لي في دربي والذي رحمه الله والدتي اطل الله  
في عمرها.

إلى زوجتي العزيزة الغالية.

إلى من أشربوا فؤادي بالأمل وعلموني معنى التواصل... فلذات كبدي أبنائي.

إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء....

كل هؤلاء أهدي هذا العمل عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة راجياً من الله العلي القدير  
أن ينال رضا الجميع ويكون علماً نافعاً بإذن الله.

الباحث: جمال عبد الكريم أبو شنب

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدِّ الرسالة بأنَّها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّ الإشارة له حيثما ورد، وأنَّ هذه الدراسة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

جمال عبد الكريم عبد اللطيف أبو شنب

التاريخ: 2020/06/07 م

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور سعدي الكرنز الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهداً لا ينسى من توجيه وإرشاد نحو السداد والصواب فله مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً ريادياً في فلسطين الحبيبة.

ولا أنسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحققت أهدافها.

ولا أنسى الأخوة والزملاء في ديوان الموظفين العام ممثلين برئيس الديوان معالي الاخ موسى ابو زيد، حيث كان لهم بصمات طيبة في إخراج هذا الجهد الى حيز الوجود.

**الباحث: جمال عبد الكريم أبو شنب**

## مصطلحات الدراسة

- الدائرة الحكومية** : أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها (قانون الخدمة المدنية، 2005).
- الموظف** : ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لإشغال وظيفة مدرجة بجدول تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها (قانون الخدمة المدنية، 2005).
- قانون الخدمة المدنية** : هو القانون الذي تم إصداره رقم 4 لسنة 1998، والمعمول به في محافظات دولة فلسطين، والذي تم تعديله سنة 2005، والذي بموجبه تم تنظيم الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (ديوان الموظفين العام).
- الإدارة العامة** : أحد أهم وظائف الدولة الحديثة وترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدولة وسياسات الحكومات المتعاقبة، وتقوم على إدارة المؤسسات العامة للموارد البشرية والمادية والطبيعية بهدف تحقيق أفضل حياة للمواطنين وخدمتهم على حد سواء الأمر الذي يساهم في تعزيز ركائز الدولة وسيادتها (الخطة الاستراتيجية للخدمة المدنية 2018-2022).
- إدارة الموارد البشرية** : أداء النشاطات والفعاليات المتمثلة في التخطيط والتطوير والتنظيم والقيادة، وهي الإدارة المعنية والمسؤولة عن تحفيز الموظفين للوصول لأعلى مستويات الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، وإيجاد العلاقة بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهدافهم للمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها (سيميلانسكي، 2012).
- تحليل العمل** : عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقويمه (حمود والخرشة، 2015).
- تخطيط الموارد البشرية** : بانه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوءة، تسهم بشكل فعال في تحسن أداء المنظمة (الهلال، 2016).
- الاستقطاب** : عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة في البحث عن المرشحين وبحث الفرد عن المنظمة، وتمثل مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، وهو حلقة

- وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الكلادة، 2011).
- الاختيار** : العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة واختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها (الزيدي وأخرون، 2016).
- التدريب** : نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب (الاشهب، 2015).
- تقييم الاداء** : عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل وفي بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف (حسونة، 2011).
- التعويضات والأجور** : جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة (الظاهر، 2009).
- الامن والسلامة** : مجال يهدف لحماية مختلف فئات الموارد البشرية من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية او بعيدة المدى والتي يمكن أن تتجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل او بيئته او شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي إلى تمتع الموارد البشرية الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة (الزيدي وأخرون، 2016).
- الادارة الالكترونية للموارد البشرية** : مجموعة من الانشطة التي تركز على تكنولوجيا المعلومات لادارة شؤون الموظفين بالمنظمة، باستخدام الحاسب الالي وملحقاته، والعمل على تقليل حدة المشكلات الناتجة عن تعامل العاملين مع الادارة، مما يساهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء المنظمة (السقا، 2013).

## الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة تضمنت (91) فقرة موزعة على محورين، الاول تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية وهي: (الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها، الامتحان الالكتروني، بنك الاسئلة، المقابلات الشخصية والاختيار)، اما المحور الثاني يتعلق بدور المنظومة في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية، وتمتعت بدرجة صدق وبدرجة ثبات بلغت الدرجة الكلية لمحور تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية (0.96)، والدرجة الكلية لمحور دور المنظومة في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية (0.95).

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين الذين استخدموا منظومة التوظيف الالكترونية والبالغ عددهم 180 موظف، وبهدف اجراء الدراسة تم استخدام اسلوب المسح الشامل على جميع مفردات المجتمع المتاح والبالغ عدده (170) موظف، وقد بلغت العينة النهائية المستردة من أفراد مجتمع الدراسة والصالحة للتحليل الاحصائي (152) استبانة، والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة.

توصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين كانت مرتفعة، كذلك كانت الدرجة الكلية لمحور دور المنظومة في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية دالة احصائياً بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية مجتمعة، وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، وتبين عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز ودعم منظومة التوظيف الإلكتروني بمختلف الامكانيات، وزيادة الاهتمام بعملية تسجيل وتوثيق المقابلات الشخصية للمرشحين من خلال أجهزة تسجيل فيديو، وتطوير بنك الاسئلة من خلال زيادة الاطلاع على تجارب دول اخرى تطبق وتستخدم مثل هذا النظام، إضافة عضو مراقب للجان المقابلات، تعميم منظومة الامتحانات الالكترونية لتشمل

المتقدمين للوظائف التعليمية في وزارة التربية والتعليم حيث ما زالوا يخضعوا لامتحان ورقي، تطوير نظام الامتحانات الالكترونية ليدعم ذوي الإعاقة، عقد دورات تدريبية بشكل منتظم للعاملين في إدارات ووحدات الموارد البشرية تجاه كيفية استخدام منظومة التوظيف الالكترونية لسد أي فجوات معرفية بين العاملين.

Evaluating the implementation of the electronic recruitment system and its role in enhancing the principles of integrity, transparency and equal opportunities in filling government jobs in the State of Palestine.

Prepared by Researcher : Jamal Abdul Karim Abu Shanab.

Supervised by: Dr. Saadi Al-Krunz.

**Abstract :**

The study aimed to identify the level of evaluation of the implementation of the electronic recruitment system and its role in enhancing the principles of integrity, transparency and equal opportunities in filling government jobs in the state of Palestine, and to achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive approach, where he designed a questionnaire that included (91) paragraphs divided into two parts, the first is the electronic recruitment system which is (Announcing jobs, receiving and sorting job applications, electronic exams, question bank, personal interviews and selection). As for the second part, it relates to integrity, transparency and equal opportunities in government jobs, and has enjoyed a degree of validity and reliability and consistency, as the total score for the part of the electronic recruitment system reached (0.96 ) and the overall degree of the part of integrity, transparency and equal opportunities in government jobs occupancy (0.95).

The study community consisted of all employees of the human resources management departments in government departments in the state of Palestine who used the electronic recruitment system, which numbered 180 employees , and with the aim of conducting the study, a comprehensive survey method was used on all available community vocabulary, which numbered (170) employees, and the final sample retrieved from the study community members and valid for statistical analysis reached (152) questionnaires, which was considered A representative sample of the study.

The study found that the overall score for the level of evaluation of the implementation of the electronic recruitment system in the state of Palestine was high, Also the overall degree of the axis of the system's role in enhancing integrity, transparency and equal opportunities in filling government jobs was high, The results of the study also showed a statistically significant relationship between the evaluation level of the implementation of the electronic recruitment system combined And its role in promoting the principles of integrity, transparency and equal opportunities, It was found that there were no statistically significant differences in the level of evaluation of

the implementation of the electronic recruitment system and its role in promoting the principles of integrity, transparency and equal opportunities in filling government jobs in the State of Palestine due to variables (gender, age, educational qualification, type of government department, job title, and number of years of experience) .

The study came out with a set of recommendations, the most prominent of which is strengthening and supporting the electronic recruitment system with various capabilities, increasing interest in the process of recording and documenting personal interviews of candidates through video recording devices, developing a question bank by looking the experience of other countries who apply and use such a system, generalizing the electronic system to include applicants for educational jobs In the Ministry of Education where they are still conducting a paper test, Developing the electronic exam system to support people with disabilities, Regular training sessions for workers in human resource departments and units on how to use the electronic recruitment system to bridge any knowledge gaps between workers.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية الى ارض الوطن اولت اهتماماً بالغاً لبناء اطر وهياكل مؤسساتها المختلفة وتحديدأ في قطاع الخدمة المدنية، وكذلك رقد هذه المؤسسات بالكوادر البشرية القادرة على اشغال الوظائف المختلفة، من اجل القيام بالمهام وتحقيق الاهداف المنوطة بتلك المؤسسات.

وفي هذا السياق أنشئ ديوان الموظفين العام سنة 1994، وتم اصدار قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة سنة 2005. ويصدر هذا القانون امتلكت السلطة الوطنية مرجعية قانونية فلسطينية أكثر وضوحا من ذي قبل لتأطير وتحديد المهام والصلاحيات الأساسية لعمل ديوان الموظفين العام، وقد أصبح الديوان الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقا لأحكام هذا القانون، ويعتبر كذلك بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء، وينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ولمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات ادارة الموارد البشرية في مجالاتها المتخصصة.

يستند ديوان الموظفين العام في دوره الرقابي على ما منحه إياه القانون الأساسي في المادة 86 و 87 بالإضافة الى ما نص عليه قانون الخدمة المدنية المعدل عام 2005 في المادة (7) في وضع النظم الخاصة بالرقابة والمتابعة على ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية لتأكد من سلامة وكفاءة الأداء، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة وفعالة، بالإضافة الى ممارسته لدور سياساتي، حيث أن هذا الدور بجوهره هو دور تخطيطي وتنسيقي لضبط منهجية التعيين والحراك

الوظيفي في الوظيفة العمومية بالشراكة مع الدوائر الحكومية الأخرى بهدف الارتقاء بالخدمة المدنية وموظفيها، عبر تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بالوظيفة العمومية، (البوابة الالكترونية لديوان الموظفين العام).

الا أن أهم التحديات التي واجهت قطاع الخدمة المدنية هو الاقبال الكبير على الوظائف الحكومية، لخصوصية الوضع الفلسطيني وضعف القطاع الخاص، بسبب إجراءات الاحتلال المختلفة واعداد الخريجين الكبير بالنسبة لعدد الوظائف التي تحتاجها الحكومة الفلسطينية، اخذين بعين الاعتبار محدودية الإمكانيات المالية للحكومة، وتراجع مستوى الدعم المالي من قبل الدول المانحة، وهنا كان على الديوان مواجهة هذا التحدي من خلال الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد التي احتواها قانون الخدمة المدنية من حيث النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة، من اجل خدمة المواطن الذي هو محور اهتمام الحكومة الفلسطينية، وكذلك تعزيز ثقة المواطن بالحكومة ومؤسساتها المختلفة.

وفي سبيل تحقيق ذلك تم الاستفادة من التقدم التكنولوجي وتوظيف تكنولوجيا المعلومات وتطويرها بالانسجام مع الممارسات الدولية الفضلى في هذا المجال، وكذلك توجهات الحكومة الفلسطينية نحو الحكومة الالكترونية، حيث تم تحقيق قفزات نوعية في أتمة العديد من الاجراءات والانظمة، وفي هذا السياق أطلق الديوان نظام التوظيف الالكتروني والذي اصبح هو النظام المعتمد لاستقطاب موظفي الخدمة المدنية في دولة فلسطين، وهو نظام متكامل يشكل حلقة وصل بين الباحثين عن عمل وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تسعى الى استقطاب موظفين في الخدمة المدنية، حيث تسهم هذه المنظومة في تسهيل الإجراءات على المواطنين وتوفير الوقت والجهد بحيث يتم التقدم لهذه الوظائف من أي مكان بكل سهولة، وعلى مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وحتى خلال الإجازات والعطل الرسمية، كما أن هذه المنظومة ستعمل على تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال تمكين المتقدم من متابعة طلباته بشكل إلكتروني ومعرفة التغييرات التي تحدث عليها، كذلك يتم التواصل مع المتقدمين من خلال البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة بشكل آلي.

وتهدف منظومة التوظيف الالكتروني الى تحقيق أعلى درجات الشفافية والدقة والسرعة في إشغال الوظائف العامة، من خلال الحد من التدخل البشري في معظم إجراءات عملية التوظيف وعقد الامتحانات التنافسية، وتطوير وتسهيل عملية اجراء الامتحانات للمتقدمين لاشغال الوظائف العامة، وتقليل الجهد والوقت والتكلفة اللازمة في جميع مراحل الامتحانات، وتحقيق مستوى عالي من المصداقية وسهولة المتابعة من خلال الاحتفاظ ببيانات الامتحانات التي تعقد من خلال النظام، والاستغناء عن ضرورة حضور جميع المتقدمين في مكان واحد.

وتم اعتماد هذه المنظومة لتقييم المتنافسين على جميع الوظائف في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية الغير وزارية، حيث أصبحت تشكل رافعة متميزة لتطوير العمل الاداري في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، من خلال تقديمها للعديد من الفوائد التي تلمسها الدوائر الحكومية بشكل عام والعاملين في إدارات ووحدات الموارد البشرية على وجه الخصوص، حيث تمكنهم من تأدية وتنفيذ المهام المطلوبة منهم في موضوع الاستقطاب والاختيار والتعيين وشكلت التغذية الراجعة من هذه الفئة احد اهم أدوات تطوير المنظومة وهم الأكثر قدرة على قياس وتقييم فعالية تطبيق المنظومة كونهم على تماس يومي ومباشر معها والأكثر استفادة من خدماتها المختلفة، حيث أسهمت هذه المنظومة في جعل الاعلان عن كافة الوظائف الحكومية والتقدم لها يتم بشكل الكتروني من حيث الإعلان عن الوظائف والتقدم لها وفرز الطلبات واعلام المتقدمين بنتائج طلباتهم من حيث القبول او الرفض مع تبيان السبب في حالة الرفض من خلال الرسائل النصية ومن خلال حساباتهم على البوابة الالكترونية لديوان الموظفين العام، وكذلك تم تقديم خدمات منظومة التوظيف بطريقة جديدة عبر تطبيق "وظيفتي" للهواتف المحمولة وهو اول تطبيق حكومي للهاتف المحمول وهو منصة جديدة في تقديم الخدمات، وتم تطبيق نظام الامتحانات الالكترونية التنافسية للمتقدمين للوظائف الحكومية بحيث يحصل المتنافسون على نتائجهم فوراً عند الانتهاء من تقديم الامتحان وبدون أي تدخل بشري في عملية التصحيح ويتم نشر نتائج الامتحانات وترتيب المتقدمين على البوابة الالكترونية لديوان الموظفين العام.

## 2.1 مشكلة الدراسة

ان غاية الديوان ومهمته الرئيسية تتمثل في رعاية شؤون الخدمة المدنية في فلسطين والاشراف على تطبيق احكام قانون الخدمة المدنية، ومن اجل ذلك تم تطوير فكرة منظومة التوظيف الالكترونية، حيث تم من خلالها توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في عملية التوظيف، والحد من الانطباعات السلبية لدى المواطن الفلسطيني عن إشغال الوظيفة العمومية وتعزيز ثقته بها، وقد تم تطبيق هذه المنظومة خلال فترة حديثة العهد لا تتجاوز الثلاث سنوات، حيث يتم من خلالها الاعلان عن كافة الوظائف الخاصة بالدوائر الحكومية، وبالتالي فهي تجربة ما زالت في بداياتها الاولى، ويتم استخدامها من خلال نطاق واسع من المستخدمين سواء العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الوزارية وغير الوزارية أو من خلال الخريجين والباحثين عن فرص للعمل في القطاع الحكومي بدولة فلسطين، لذا إرتأى الباحث ونتيجة لإشرافه المباشر على إنشاء هذه المنظومة منذ بداياتها الاولى بأن يقوم بإجراء هذه الدراسة من أجل تقييم فاعليتها، وتقديم توصيات يكون من شأنها تطوير هذه المنظومة، كونه لم يتم قياسها وتقييمها لغاية الان، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة هي الأولى لقياس وتقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز

مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، وعليه تلخصت المشكلة البحثية في الاجابة على التساؤل التالي:

ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين؟

### 3.1 مبررات الدراسة

- يشكل موضوع إشغال الوظائف العامة من أهم المواضيع في قطاع الخدمة المدنية بدولة فلسطين، نظراً لكثرة عدد الخريجين السنوي ومحدودية الوظائف الحكومية، حيث يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتقييم دور منظومة التوظيف في تعزيز أطر النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف العامة.
- حداثة تجربة منظومة التوظيف الألكترونية والرغبة في بحثها والوقوف على نتائجها من منطلق علمي وبحثي حيث ستساهم في تغيير الصورة النمطية عن التعيين في الوظائف الحكومية.
- خصوصية منظومة التوظيف الألكترونية كونها النظام المركزي المعتمد للاستقطاب والتعيين في قطاع الخدمة المدنية حيث ان كل الدوائر الحكومية تستفيد من هذا النظام.
- موضوع الدراسة مرتبط بشكل مباشر مع تخصص ومجال عمل الباحث وتعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة المقترحة وتقديمها لصناع القرار في سبيل السعي لتعزيز وتطوير منظومة التوظيف بما يضمن تحقيق أسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف العامة.

### 4.1 أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأهمية عملية، يمكن ابرازهما كما يلي:

#### 1.4.1 الأهمية النظرية

- رغبة ذاتية لدى الباحث تتبع من واقع عمله في ديوان الموظفين العام، واطلاعه على تكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها في تطوير العمل الإداري ودعم عمل ادارات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، وبناءً على إهتمامه بموضوع الدراسة، وإشرافه على التخطيط والتطبيق لهذا النظام، ونتيجة لحداثة هذه التجربة التي لم يتجاوز عمرها الثلاث سنوات، ولعدم

القيام بأي دراسة تقييمية لهذه المنظومة لغاية إعداد هذه الدراسة، فقد تولدت لدى الباحث رغبة في تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف العامة بدولة فلسطين من منطلق علمي وبحثي وبشكل محايد، من أجل النهوض بواقع عملية التوظيف في القطاع العام الفلسطيني.

- تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على احد أهم المواضيع في قطاع الخدمة المدنية وهو عملية التوظيف، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي شغلت الرأي العام في الآونة الاخيرة، ومعرفة مدى قدرة هذه المنظومة على تعزيز معايير وأسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة، وخلق انطباعات ايجابية لدى المواطن الفلسطيني بهذه المنظومة.

#### 2.4.1. الأهمية العملية

- أهمية الموضوع التي يتم بحثه وهو منظومة التوظيف الالكترونية والذي يشكل احد المكونات الهامة لتطوير الخدمات المقدمة للمواطن وتقديمها بشكل الكتروني، حيث ان عدد المسجلين في النظام من الخريجين والباحثين عن عمل ما يقارب 180000 شخص، وايضاً كونه نظام التوظيف المعتمد للوظائف الحكومية.
- ديوان الموظفين العام لديه رغبة لدراسة هذه التجربة لغايات تطويرها وتحديثها والبناء عليها، وهناك تبني كبير من قيادة ديوان الموظفين العام لتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في التنافس على الوظائف العامة، بما يضمن اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف، وتطوير الاليات والادوات التي تحقق ذلك.
- كون التجربة التي يتم بحثها مميزة على مستوى الدول العربية، حيث لم يطبق نظام توظيف الكتروني حكومي بهذا الحجم على مستوى الدولة الا في عدد قليل من هذه الدول.

#### 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

##### 1.5.1. الهدف العام

التعرف إلى مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين.

##### 2.5.1. الأهداف الفرعية

- التعرف الى مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال الإعلان عن الوظائف، واستقبال طلبات التوظيف وفرزها.
- التعرف الى مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال الامتحان الالكتروني.
- التعرف الى مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال بنك الأسئلة.
- التعرف الى مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال المقابلات الشخصية للمرشحين واختيارهم.
- التعرف الى مستوى النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية.
- التعرف الى امكانية وجود علاقة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية.
- التعرف الى أمكانية وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

## 6.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي إنبثقت من مشكلة الدراسة:

### السؤال الرئيسي:

ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في أشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين؟

### الاسئلة الفرعية:

- ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال الإعلان عن الوظائف، واستقبال طلبات التوظيف وفرزها؟
- ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال الامتحان الالكتروني؟
- ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال بنك الاسئلة؟
- ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في مجال المقابلات الشخصية للمرشحين؟
- ما مستوى النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية؟

- هل يوجد علاقة ارتباطية بين تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص؟
- هل يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

### 7.1 فرضيات الدراسة

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور الإمتحان الإلكتروني وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور بنك الأسئلة وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.

- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير نوع الدائرة الحكومية.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## 8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية/ المحافظات الشمالية بدولة فلسطين التي استخدمت منظومة التوظيف الإلكترونية وعددها 28 دائرة حكومية وعدد الموظفين 180 موظف.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت على إجراء وتطبيق هذه الدراسة على الدوائر الحكومية/ المحافظات الشمالية بدولة فلسطين.

- الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام 2020.

## 9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانه ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية المختلفة الذين استخدموا منظومة التوظيف الالكترونية في الاعلان عن احتياجاتهم من الموارد البشرية واستقطاب تلك الموارد من خلال المنظومة.
- المصادر الثانوية: تم مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن ديوان الموظفين العام لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمس فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها، وهيكليتها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الاجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، وأخيرا تم إضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

### 1.2 المقدمة

### 2.2 ادارة الموارد البشرية

يتميز عصرنا الحالي بالتغير والتطور المستمر والمتسارع في مختلف جوانبه، حيث يعتبر عصر التغيرات والثورات العلمية والرقمية، وفي عالمنا المعاصر تحققت العديد من الإنجازات، التي كان السبب فيها العنصر البشري الذي يعتبر الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وسر تحقيق النجاحات، وبالتالي وجب علينا إعطاء الموارد البشرية الكثير من الاهتمام والرعاية والتأهيل بصورة علمية ترتقي فيها إلى المستويات المنشودة، حيث أن المنظمات المتميزة تعطي أغلب إهتمامها لمواردها البشرية، التي تستطيع أن تحقق من خلالها أهدافها وغاياتها، لذلك تبرز الأهمية البالغة للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، لأنها السبيل الأهم والوحيد للإرتقاء بمستوى المنظمات وجودة مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها (حرز الله، 2017).

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث إن فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، تؤثر وبشكل مباشر على قدرتها على أداء وظائفها ومهامها الرئيسية، بالإضافة الى تأثير ذلك على تقدمها وتطورها في عالم العولمة الذي يتصف بالتغير المستمر، حيث أن الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء للمؤسسة وتحسين حياة الأفراد في آن واحد، وبالتالي التأكيد على

ضرورة الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد، لتحقيق أهداف الطرفين "المؤسسة والأفراد فيها (قيشاوي، 2015).

يلعب العنصر البشري الدور الرئيس في كيفية التعامل مع مظاهر هذا العصر، كونه يقود عالم الأعمال في ظل تغيراته المتسارعة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام التي تسعى من خلالها لتوفير الموارد البشرية، في سبيل تلبية الاحتياجات المتنوعة للمنظمة، فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم أدائها، وتنظيم علاقتها داخلياً على صعيد الهيكل التنظيمي، ومع العديد من الجهات الخارجية، وفي سبيل إنجاز هذه الأنشطة والمهام بكفاءة وفاعلية عالية، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عدد من القرارات، التي تعتمد بدورها على معلومات، والتي يجب أن تكون دقيقة وبسيطة، ويمكن الوصول إليها بسرعة، واستخدامها بسهولة، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولاً في ظل التغييرات والتحديات التي تواجه المنظمة على الصعيد الداخلي والخارجي، من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات استراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد (الهالات، 2016).

وإدارة الموارد البشرية تعتبر جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث أنه وبمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة للمنظمة، فإنه من المهم مباشرة القيام بوضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط تنفيذية، ولا يمكن تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة المادية والبشرية، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين، وكيفية الاستفادة منهم والحصول عليهم، بالإضافة لكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى، ويعتبر العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، ويسهم في تحديد هوية المنظمة، ورسم معالمها المستقبلية، فهو يمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية، حيث يعتبر الأفراد حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، فإن قصور الموارد البشرية، يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية والتطور، وبالتالي فإن الإستثمار في العنصر البشري يعتبر مطلباً أساسياً لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارة في المنظمات الحديثة، لذا ومن أجل نجاح المنظمات واستمرارها فيجب عليها أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، حيث أن كافة أوجه إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وتحقيق الإستدامة (زيد، 2010).

## 1.2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعزى هذا التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الفكرية والثقافية الخاصة بهم.

حيث يعرفه الهلالات (2016) أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، ولا تقل أهميته عن باقي الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة، على رأسها تحليل العمل ووصف وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية فهو النشاط التقليدي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ويعرفها ديسلر (Dessler, 2013) بأنها إستقطاب وإختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين وإدارة علاقات العمل والصحة والسلامة المهنية والانصاف.

كما وعرفها ولتون (Wilton, 2013) بأنها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والانشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتصميم الوظائف والتدريب والتطوير والتقييم والمكافآت والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المنظمة.

وقام كويل وزملائه (Coyle- Shapiro, et al.,2013) بتعريفها بأنها النشاط الاداري الذي إتخذته المنظمات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، حيث انها عبارة عن حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمات للاستفادة الكاملة من استخدامها، ويشمل كل شيء من أساليب التوظيف والاختيار "التي تبدأ العلاقة بين المنظمة والموظف" من القاعدة التي تحدد كيفية تعامل الموظفين الحاليين.

وعرفها سيملانسكي (2012) إدارة الموارد البشرية بأنها أداء النشاطات والفعاليات المتمثلة في التخطيط والتطوير والتنظيم والقيادة، وهي الإدارة المعنية والمسؤولة عن تحفيز الموظفين للوصول لأعلى مستويات الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، وإيجاد العلاقة بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهدافهم للمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها.

كما وتعرف ديربي (2011) إدارة الموارد البشرية بأنها الاسلوب العلمي الذي يهتم باجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتدريب ورقابة وتحفيز الموارد البشرية والعمل على ترابطها واندماجها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتعمل على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، لتحقيق الأهداف المرجوه منها والمرتبطة به، من خلال وظائفها المحددة كوظيفة تحليل وتخطيط القوى العاملة، ووظيفة الإستقطاب والإختيار، ووظيفة تدريب العاملين وتطوير أدائهم، ووظيفة المحافظة على العناصر المميزة للمنظمة، ووظيفة تعزيز قيم المنظمة وذلك من خلال إستراتيجية مرتبطة بالإستراتيجيات والخطط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

### 2.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية وتؤدي دور رئيسي في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، لذا لا بد من توفير الكفاءات المتميزة القادرة على الأداء والابداع المستمر بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (سيملانسكي، 2012).

حيث أشار (عبد الرحمن، 2011) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتلخص بما يلي:

- وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة.
- تنمية وتطوير دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.
- تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر العملية الإنتاجية في المنظمات، والمحرك الرئيس للنشاط الإقتصادي.
- العنصر البشري هو استثمار اذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق إمتيازات تتمثل في شكل زيادة الإنتاجية والاستدامة.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية.

### 3.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة، بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفعالية، ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (النجار، 2016):

- الحصول على الموارد البشرية الكفوة، للعمل في مختلف الوظائف، لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

- الاستفادة من جهود الموارد البشرية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الموارد البشرية للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
- تنمية قدرات الموارد البشرية، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية في بيئة العمل.
- إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن الموارد البشرية من أداء عملها بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية، تمنع سوء استخدام وتشغيل الموارد البشرية، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- إتاحة الفرصة للموارد البشرية بإيجاد فرص عمل جيدة، وإتاحة فرص التقدم والترقي في المنظمة.
- توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للموارد البشرية.

#### 4.2.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث لم يعد دورها مقتصرًا على القيام باستقطاب الموارد البشرية والتعيين وصرف الرواتب والاجور ومنح الإجازات، فقد اتخذ دورها بالاتساع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً مع مواكبتها للتكنولوجيا، وأصبحت تمارس دور استراتيجي يحتاج لتوفير كفاءات مؤهلة لممارسة الجوانب المختلفة من أنشطتها التنفيذية والتخصصية الاستراتيجية. (أحمد، 2018).

وبالتالي فإن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يسهم في زيادة الكفاءة لعمليات إدارة الموارد البشرية ويزيد من تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، كما أن إدخال التكنولوجيا أدى إلى ضرورة إجراء التغيير والتطوير في إجراءات العمل، بالإضافة إلى التغيير في نوع الكفايات والمهارات المطلوبة لدى الموارد البشرية في المنظمة (عباس، 2012).

لذا فإن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة ومتطورة حسب التغيرات في البيئة الحاصلة داخليا وخارجيا التي تقابل المنظمات، وهذه الوظائف مرتبطة ببعضها، حيث تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية عمليات متداخلة مكاملة لبعضها البعض، وفشل واحدة من تلك الوظائف يؤثر على الوظائف الأخرى (حنفي، 2007)، وفي سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لاهدافها فإنها تقوم بعدة وظائف متكاملة تتمثل في النقاط التالية:

## 1.4.2.2. تحليل العمل

تعتبر هذه العملية الأساس لاغلب وظائف ادارة الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات لتحقيق أداء متميز من خلال ربطها بين المتطلبات الوظيفية مع الاشخاص المناسبين لوظائف المنظمة ( Noe, et al., 2011).

يقصد بتحليل العمل تحديد الواجبات والمهام والمهارات المطلوبة فيمن يشغل وظيفة معينة، أو تحديد الواجبات والمهام لوظيفة معينة والمهارات والكفاءات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة، وتنقسم عملية تحليل العمل إلى قسمين (Mondy, 2005):

- **عملية الوصف الوظيفي:** يتضمن بيانات عامة، تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام، بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها، بالإضافة الى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
- **عملية التوصيف الوظيفي:** ويتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات والتأهيل العلمي والقدرات الجسمية والذهنية التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وهي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة والمقبولة في شخص معين لشغل وظيفة معينة.

حيث يعرف حمود والخرشة (2015) تحليل العمل بأنه "عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقويمه".

كما ويعرفها ديري (2011) بانها "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها".

إن توفير البيانات الكاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغليها ذات أهمية بالغة لأداء كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مثل تصميم العمل، والاختيار، وتقييم الوظائف، وتقييم أداء العاملين، والتدريب، وتحديد الاحتياجات من العمالة، وتبسيط العمل، والنقل والترقية، والتطوير التنظيمي، ويجب ان تتوفر بعض الشروط في طرق تحليل الوظائف مثل الصدق، والثبات، والشمولية، والموضوعية، والتركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة (أحمد، 2016).

وتأتي أهمية تحليل الوظائف على سلم أولويات إدارة الموارد البشرية، حيث إن تحليل الوظائف يساعد المنظمة في الوصول إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن أجل ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات، ثم بيان الشروط الواجب توافرها بمن سيشغل هذه الوظيفة، ويأتي ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية استثماراً أمثل، وحتى يتم استثمار الموارد البشرية استثماراً أمثل لا بد أن يكون هنا وضوحاً في طبيعة الوظائف، أي وضع وصف للأفراد ومواصفات للوظائف، كما ويساعد المنظمة في التأكد من أن ما تحتاجه من وظائف موجود على الهيكل التنظيمي، وضمان عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف (النجار، 2016).

#### 2.4.2.2. تخطيط الموارد البشرية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الهامة في المنظمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلال التخطيط دعم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها، حيث تم تعريفها بأنها قياس أو تقييم الموارد البشرية الحالية والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من خلال العرض والطلب وذلك لوضع خطة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Wilton, 2013).

ويعرف الهلالات (2016) تخطيط الموارد البشرية "بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة، تسهم بشكل فعال في تحسن أداء المنظمة".

كما ويعرف نجار (2012) تخطيط الموارد البشرية "بأنه تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي".

وتمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وبمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ولا يمكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد البشرية والمادية المطلوبة، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية المطلوبة وكيفية الاستفادة منها، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهما وكيفية إدارتهما (كشواي، 2006).

### 3.4.2.2. الاستقطاب

بعد عملية التخطيط للقوى العاملة، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات، تبدأ عملية استقطاب الموارد البشرية لسد الحاجات بالعدد والوقت المناسبين.

يشير (Noe,et al, 2011) بأن الاستقطاب هو النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمة بغرض تحديد وجذب الموظفين المحتملين.

ويعرف الكلادة (2011) عملية الاستقطاب بأنها عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة في البحث عن المرشحين وبحث الفرد عن المنظمة، فهي تمثل بذلك مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، أي أن الاستقطاب هو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

ويعرف صالح، روستم (2016) الاستقطاب الإلكتروني بأنه نظام يسمح للباحثين أو المتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم أو ملئ نموذج على موقع المنظمات أو شركات التوظيف من خلال استخدام الانترنت والبريد الإلكتروني لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، حيث تلجأ المنظمات الى إنشاء مواقع الكترونية يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم بانتظار توفر وظيفة ملائمة بالمستقبل.

ان عملية الاستقطاب الإلكتروني تقوم على توفير فرص العمل، من خلال شبكة الإنترنت، وتعمل على القيام بعمليات التوظيف الإلكترونية لنشر فرص العمل وقبول السير الذاتية على الانترنت والمقابلة مع المتقدمين عن طريق البريد الإلكتروني وتعمل هذه العملية على إيجاد وتوظيف أفضل المؤهلين والمرشحين للوظيفة (من داخل أو خارج المنظمة) في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة (Kaur, 2015)، ومن أهم الطرق والأشكال التي تقوم بها عملية "الاستقطاب الإلكتروني" هي أن تسمح للمتقدمين للوظيفة بتقديم أنفسهم وطلباتهم بشكل الكتروني عبر البريد الإلكتروني أو عبر تعبئة نموذج من خلال موقع الانترنت وتلجأ منظمات الأعمال إلى عمل وانشاء مواقع على الانترنت يمكن للراغبين في العمل من خلالها التقدم للوظائف المطلوبة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل (Dhamija, 2012).

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية الهامة التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار الوظائف بالمنظمة، وخاصة في المنظمة التي تحثل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هيكلها التنظيمي وتستند إليها، ويعتبر

التوظيف مهمة تزويد المنظمة بالموارد البشري، وهناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي (عليان، 2007):

- مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المععلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المععلن عنها.
- مبدأ الحياد والموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصنة في اختيار الافراد للوظائف المععلن عنها وتعيينهم، وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

ويعد الاستقطاب من المهام الاستراتيجية، والاستثمارات الهامة، في ادارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على ايجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة، حيث زاد الاعتماد مؤخراً على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وأصبحت شبكة الانترنت أداة سهلة وسريعة لاستقطاب الكفاءات والخبرات والمهارات المتنوعة من الموارد البشرية، فقد انتجت شبكة الانترنت سوقاً عالمياً للموارد البشرية يسهل الوصول إليها، ومن خلالها لم تعد هناك حدود جغرافية ويات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون أعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة.

لقد بدأت عملية استقطاب الموارد البشرية من خلال الانترنت "الاستقطاب الإلكتروني" تلقى القبول في منتصف التسعينات، وبخاصه استقطاب المرشحين في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولم يتم استخدام عملية الاستقطاب الإلكتروني على نطاق واسع الا مؤخراً في اوائل الألفية الثالثة، حيث وجد مسؤولو الموارد البشرية في الاستقطاب الإلكتروني بغيتهم لأنه يقدم لهم السرعة والفاعلية والعدالة وانخفاض التكاليف (أحمد، 2016).

فالتطورات التكنولوجية في مجال الانترنت سهلت من عمل المنظمات، ويات بإمكانها استخدام العديد من البرامج المحوسبة المتاحة والتي تمكنهم من تخطيط استراتيجيات الاستقطاب طويلة المدى وادارة عملية الاستقطاب بإمكانات متكاملة وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة والاعلان عن الوظائف وتلقي طلبات التوظيف وانشاء قواعد بيانات ومعلومات شاملة للموارد البشرية تتضمن الموظفين الحاليين والمرشحين للعمل (صالح وروستم، 2016).

تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين (ماهر، 2014):

- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في المستقبل.
- طلبات المدراء من العمالة: وتتضمن تحديد أعداد ونوعيات الموارد البشرية المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
- تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوات السابقة يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوبة، وتوزيعها على الهيكل التنظيمي.
- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وايضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة.
- الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين: تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم اجراء التعيين.

#### جدول رقم (1.2) المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الالكتروني

اسس المقارنة	الاستقطاب التقليدي	الاستقطاب الالكتروني
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصالات الالكترونية
الحفظ	تعرض المعاملات الورقية للتلف مع مرور الوقت	الملف الالكتروني يضم جميع المعاملات ضمن محتوياته، وهي في مأمن من التلف والتفادم
الضياع	تعرض المتقدمون لاحتمال ضياع معاملاتهم	تقلل من مشكلة الضياع
الاسترجاع	صعوبة الوصول للمفلات نتيجة كثرة المعاملات	سهولة الوصول اليه واسترجاعه بسبب وجود قاعدة بيانات.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الحماية	أقل أمنية وقابلة للتدخل البشري والعبث	أكثر أمنياً بسبب توفر الشبكات الالكترونية وبرامج الحماية، التي تضمن عدم التدخل البشري والتلاعب بالملفات.
التفاعل	تحتاج الى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	التفاعل السريع واستقبال العديد من الطلبات والرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة عالية.

المصدر: (صالح، روستم، 2016). دور الاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات.

## 1.3.4.2.2. مزايا الاستقطاب الالكتروني

هنالك العديد من المزايا للاستقطاب الالكتروني المتعلقة بالمنظمة او طالبي الوظائف، ويمكن تصنيفها على النحو الاتي (صالح، روستم، 2016):

- تقديم صورة متكاملة عن المنظمة، من خلال ما يتم توفيره من معلومات على الموقع الالكتروني.
- انخفاض التكاليف ورفع عبء المعاملات الروتينية عن عائق وظيفة ادارة الموارد البشرية.
- تخفيض حجم العاملين بوظيفة ادارة الموارد البشرية.
- تقصير وقت الاستقطاب، والوصول الى أكبر عدد من المرشحين.
- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي.
- اعطاء فرصة للعاملين للاطلاع على معاملاتهم وتعديل بياناتهم مباشرة.
- جذب الافراد المتميزين غير الباحثين عن عمل حالياً، حيث يعتبر الاستقطاب الالكتروني أداة لجذب اهتمام الافراد ذوي الخبرات التي تنافس عليها المنظمات وهم في الوقت الحالي لا يبحثون عن عمل، وهؤلاء يعتبرون ثروة كبيرة للمنظمات عندما تستطيع استقطابهم.
- توفير السرية وأمن المعلومات للبيانات الشخصية للمتقدمين.
- سهولة الحصول على المعلومات عن الوظائف والمرشحين لهذه الوظائف بشكل تبادلي.
- الاهتمام بالمعايير الشخصية لطالبي الوظائف.

يمكن عن طريق الاستقطاب الالكتروني التغلب على العديد من معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي وكذلك التوقيت بين الدول، ويعتبر لجوء المنظمات للتوظيف الالكتروني فرصة لاكتشاف المرشحين للمنظمة، فهو مجال للاتصال والتسويق، وللتوظيف الالكتروني عدة مزايا وعيوب يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي (Bourhis, 2009):

جدول رقم (2.2) مزايا وعيوب التوظيف الالكتروني

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"><li>• تكلفة متدنية.</li><li>• السرعة في الاجراءات والاعلان.</li><li>• قلة القيود فيما يخص حجم الاعلان.</li><li>• أسلوب أكثر جاذبية للمرشحين الجيل الجديد.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• عد كبير من المرشحين.</li><li>• غير مناسب اذا كان المرشحين أكثر خبرة.</li><li>• أسلوب توظيف مهمل من طرف الافراد الذين لا يبحثون عن عمل.</li></ul>

المصدر: (Bourhis, 2009)

## 2.3.4.2.2 أشكال الاستقطاب الإلكتروني

ان الاشكال والوسائل التي يتم بها الاستقطاب الإلكتروني هي التحدي الرئيسي لمنظمات الاعمال وهي كيفية جذب وإغراء القوى البشرية العاملة وهذه الطرق هي التي يتم من خلالها البحث عن مرشحين لمليء الشواغر الوظيفية في المنظمة، ويوجد العديد من الاشكال الخاصة بالاستقطاب الإلكتروني حيث اثار اليها (Bourhis, 2009) وهي كما يلي:

- موقع ويب المؤسسة: انتشر استعمال موقع المؤسسة لإعلان المناصب الشاغرة، حتى لو كان في الوقت الحالي تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة بشكل خاص، ويتميز بتواضع تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الصحف المكتوبة، إضافة لذلك سعر الإعلان لا يتأثر بحجمه، ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها.
- المواقع الحكومية: يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية أفضل طريقة للتوظيف في حالة توظيف مترشحين اقل خبرة.
- المواقع المتخصصة: يوجد العديد من المواقع المتخصصة في توظيف الموارد البشرية، والأسعار المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون متواضعة.

فعملية الاستقطاب الإلكتروني تتم إما بطريقة مباشرة من خلال إعلان الوظائف الشاغرة على مواقع الشركات، والمؤسسات الطالبة كما تفعل بعض الشركات، وإما عن طريق مؤسسات وشركات تعمل في هذا المجال وهي تعتبر مؤسسة افتراضية، وهي تقوم بدور الوسيط عن الباحثين عن عمل بين الجهات الطالبة نظير تقاضي رسوم معينة (بن عنتر، 2010).

ويعتبر الانترنت من المصادر الحديثة نسبياً في عمليات استقطاب الموارد البشرية، ولكن بالرغم من هذه الحدائة هناك اتجاهاً متزايداً في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات والتي تتناسب مع شواغرها، من جهة أخرى هناك العديد من المواقع على شبكة الانترنت هدفها توفير فرص عمل لطالبي الوظائف من خلال توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها (بربر، 2008)، ويعد تلقي طلبات العمل تبدأ مرحلة المعالجة بهدف اختيار المؤهلين للاختبار، وهي يدوياً مكلفة ومرهقة تستغرق وقتاً طويلاً، كما ينبغي اللجوء إلى استعمال برمجيات سواء كان الأمر يتعلق بمعالجة الطلبات أو اجتياز الاختبار للمعنيين بالمشاركة وحينها تتم العملية في وقت قياسي مع توفير للتكلفة، وينبغي الإشارة إلى وجود برمجيات خاصة فيما يخص معالجة الملفات الترشيح لمناصب العمل في المنظمات وكذلك إجراء الاختبارات، وهي إختبارات ذكاء عادية بالنسبة للمرشحين العاديين أو تتمثل في نظم متخصصة حيث يجيب المترشح على أسئلة

محددة خلال مدة معينة، وهناك برمجيات اختبار الجوانب النفسية للفرد ومدى ملائمته للمنصب وتصرفاته أمام أوضاع معينة يتم اختيارها بعناية (بوتين، 2003).

#### 4.4.2.2. الاختيار والتعيين

أن هذه العملية يجب على ادارة الموارد البشرية انجازها بكفاءة وفاعلية لانه يتم على اساسها تحديد نجاح النشاطات الوظيفية الاخرى، وتعتبر هذه العملية مفتاح النجاح للمنظمات والوسيلة التي تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية، المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل الاخرين (النجار، 2016)، وتتمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية ونوعيتها، مدخلات لوظيفة الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها ونوعيته، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في المكان المناسب، ويعتبر الاختيار والتعيين العملية التالية لعملية الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، حيث يتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، في سبيل وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين المؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة (بن عنتر، 2010).

وقدم الزبيدي وآخرون (2016) تعريف لعملية الإختيار بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها".

وعرفها رباعية (2003) بأنها "عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، وهي العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة".

ويوجد العديد من المراحل لعملية الاختيار تتمثل في تقديم استمارة طلب التوظيف والوثائق المطلوبة، ومن ثم حصر عدد المرشحين الفعليين للوظائف من خلال مقارنة المعلومات مع مواصفات وشروط الوظيفة، وبعد ذلك يتم تدقيق وفحص طلبات المرشحين والشهادات المقدمة، واخضاعهم للعديد من الاختبارات المطلوبة لتحديد مدى توافر المهارات والقدرات والمعارف اللازم توافرها في الشخص المتقدم للوظيفة، ومن ثم إجراء مقابلات للمرشحين وصولاً للإختيار الفعلي من خلال ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل، ومن ثم اجراء الفحص الطبي للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية محددة، وبعد ذلك يتم اصدار أمر التعيين (بن عنتر، 2010).

ويرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين تهتم بالحصول على العدد والنوع المناسبين من الموارد البشرية، بحيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة من الأنشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.

#### 5.4.2.2. التدريب والتطوير

لا تقوم المنظمات على استيعاب الموارد الكفؤة فقط، إنما تهدف إلى استمرارها في برامجها بنفس المستوى من الكفاءة، الأمر الذي يدعو إلى وجود كوادر كافية من الموارد البشرية المؤهلة بحيث لا تواجه هذه المنظمات أي نقص مفاجئ في هذه الكوادر، كما أن العالم بما يستجد فيه من تطورات وتكنولوجيات يخلق ضروريات لا بد أن تتواكب معها مواردها البشرية (الاشهب، 2015).

فالتدريب عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الموارد البشرية، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الموظفين الجدد بصفة عامة على المدير المباشر، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات المختلفة في بيئة العمل، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، أيضا فإن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2000).

لذا يجب على إدارة المنظمة أن تكون لها فلسفتها التدريبية الخاصة والتي تتمثل في القدرة على تحديد أهداف التدريب وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، والتخطيط للإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأن يكون لها أساليبها الخاصة في توفير الدوافع والمحفزات للعاملين للإهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية، وتهيئة البيئة الملائمة والمشجعة للتدريب، وتوفير المستلزمات والاجهزة والادوات اللازمة لتنفيذ عملية التدريب (الجعبري، 2017).

حيث قامت الاشهب (2015) بتعريفه "بأنه نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب".

ويرى الشرعة (2014) أن للتدريب أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، بحيث يساهم في تحقيق ألية التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية، والمساهمة في إعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية.

يهتم التدريب بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية، ويعتبر التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة، حيث يتم من خلال التدريب زيادة معارف ومعلومات المتدربين، واكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الادارية، وتنمية اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والعاملين معهم، وزيادة الاستقرار في العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وصولاً لزيادة الانتاجية (الطعاني، 2007).

ويرى الباحث بأن التدريب محاولة السعي لاحداث تغييرات في سلوك الموارد البشرية، من خلال اكسابهم مهارات ومعارف ومعلومات وقيم واتجاهات وطرق واساليب عمل جديدة، من أجل تعزيز ورفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

#### 6.4.2.2. تقييم أداء الموظفين

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييماً دورياً لأداء الموظفين فيها من أجل الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلاً إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لا بدّ من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية، وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا ارادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة، تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير تمتعه بالخصائص المطلوبة، وهذا يتطلب أن يتم تقييم أدائه بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بملف خلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة، وتعتبر عملية تقييم وقياس أداء الموظفين من الوظائف الهامة والتي تمارسها ادارة الموارد البشرية، حيث يمكن للمنظمة أن تحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين او سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (الهيبي، 2015).

يعرف (الزبيدي وآخرون، 2016) عملية تقييم أداء الموظفين بأنها قياس اداء الأفراد وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة، لهذا السلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الأمر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، كفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه للعمل على تلافيها

مسبقاً وتمكنه من أداء عملة بفاعلية أكثر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة.

وقدم حسونة (2011) تعريف لتقييم أداء الموظفين بأنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بالترقية أو النقل وفي بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف".

وتقييم أداء الموظفين غايته تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة (السالم وصالح، 2002).

وتهدف عملية تقييم أداء الموظفين الى تحقيق العدالة في الاجور والحوافز الممنوحة للموظفين، والكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها واختيار الافراد المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وحسب قدراتهم، وتحقيق حالة المساواة بتحديد الرواتب عند وضع تقييم للوظائف المتشابهة في المنظمة وتزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين (أحمد، 2016).

#### 7.4.2.2. التعويضات والأجور

تهتم ادارة الموارد البشرية بإعداد وادارة نظام الأجور او الرواتب للمنظمة، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها المنظمات، كونه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعملها، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم، ثم استمرار وجودها، وبالتالي فإن نظام الأجور مهم بسبب تأثيراته المتعددة على العاملين وعلى المنظمة وقدرتها على اجتذاب قوة العمل التي تحتاجها (برنوطي، 2004).

ويعرف الظاهر (2009) التعويضات والاجور بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة".

ويشير تعويض الموارد البشرية إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يتم الحصول عليها مقابل شغل وظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن المدفوعات المالية المباشرة، والتي قد تأخذ شكل الأجور

والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة، والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر، وتتنقسم التعويضات المالية إلى ثلاثة أنواع كما أشار إليها (ديسلر، 2002):

- تعويضات مالية مباشرة: وهي الدفعات التي يستلمها الشخص والمتمثلة بالأجر أو الرواتب أو العمولات التي يتقاضاها.
- تعويضات مالية غير مباشرة: وهي التعويضات المالية الأخرى التي لا تتضمنها التعويضات المالية المباشرة ومنها خطط التأمين، والتي قد تتضمن بدورها الحياة والصحة التكميلية، وتشمل أيضا مخصصات الضمان الاجتماعي وخطط التقاعد، وتأمين تعويضات العمال، ويمكن أن تشمل أيضا الإجازات المدفوعة والمرضى والإجازة التعليمية.
- التعويضات غير المالية: وهو ما يحصل عليه الشخص من حوافز مادية أو معنوية، سواء مباشرة أو من خلال البيئة التي يعمل فيها، وغير مرتبطة بأداء العاملين.

#### 8.4.2.2 الأمن والسلامة

تهتم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بتوفير ظروف العمل المناسبة التي تمنع وقوع الأخطار التي تهدد صحة وسلامة الموظفين، والسعي نحو الحفاظ على القوى البشرية العاملة في المؤسسة من الآثار السلبية الناتجة عن العمل من الحوادث أو الأمراض، سواء كانت نفسية أو بدنية التي تحدث بسبب العمل (حمود، والخرشة، 2015).

وقام الزبيدي وآخرون (2016) بتقديم تعريف للأمن والسلامة حيث أشاروا بأنها "مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات الموارد البشرية من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية أو بعيدة المدى والتي يمكن أن تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئته أو شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي إلى تمتع الموارد البشرية الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة".

وعرف حمود والخرشة (2015) الصحة والسلامة المهنية بأنها "صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل، والحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل".

#### 5.2.2 العلاقة بين التوظيف ووظائف الموارد البشرية

يصعب في كثير من الاحوال ادارة علاقات التوظيف، حيث تزداد درجة هذه الصعوبة بسبب تعدد العوامل التي تؤثر على عقد العمل والمتمثلة في ثقافة المنظمة، وأسلوب الإدارة السائدة، والقيم المطبقة

من قبل الإدارة العليا، ودرجة الثقة والتفاعل بين الموظفين والمدراء، وسياسات الموارد البشرية، ويمكن للمتخصصين في الموارد البشرية الإسهام في تطوير علاقة التوظيف الإيجابية والمنتجة من خلال عدة طرق يمكن تلخيصها كما أشار إليها (Armstrong, 2006) بما يلي:

- مقابلات التوظيف، وذلك بعرض الجوانب السلبية والإيجابية للتوظيف.
- تعريف الموظفين في السياسات والإجراءات والقيم الأساسية فيها، وتحديد معايير الأداء المتوقع في مجالات متنوعة تخدم عمل ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وصولاً لخدمة عملائها.
- إصدار وتحديث الكتيبات والنشرات التي تعزز الرسائل الموضحة بالبرامج التعريفية.
- التشجيع على تطوير عمليات إدارة الأداء ومراجعة الأداء بصورة منتظمة.
- تشجيع استخدام خطط تنمية الوظائف التي توضح التحسين المستمر في أداء العاملين، وتشجيع طرق التعلم والتدريب الذاتي.
- استخدام برامج التعلم والتطوير لتعزيز القيم الأساسية، وتحديد توقعات الأداء.
- ضمان تدريب المدراء والقادة في فهم دورهم في إدارة علاقة التوظيف من خلال عمليات إدارة الأداء والقيادة.
- تشجيع الاتصال والتواصل بين المدراء والقادة وأعضاء الفريق من أجل تحقيق التفاهم المشترك.
- اعتماد سياسة الشفافية داخل المنظمة، وضمان تطبيقها في جميع المواضيع التي تؤثر الموارد البشرية، مثل معرفتهم لما يجري حولهم، ومشاركتهم القرار الذي له الأثر في تنمية الوظائف، والتطوير، والآفاق المستقبلية.

### 3.2. نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها إلكترونياً

#### 1.3.2 نظم معلومات الموارد البشرية

إن نظم معلومات الموارد البشرية هي أحد الأنظمة الوظيفية في المنظمات، وأحد أنواع نظم المعلومات الإدارية فيها، ويعرف هذا النوع من النظم بأنه: نظم معنوية تستخدم في إدارة الأفراد، وتقوم بجمع وصيانة البيانات التي تصف الموارد البشرية، وتحويل البيانات إلى معلومات وإصدار المعلومات على شكل تقارير للمستخدمين (السالمي وآخرون، 2009) و (McLeod & Schell, 2001).

ويعرفها حافظ وعباس (2014) بأنها مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة وفاعلة تشتمل على جمع وتخزين وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أداءها بكفاءة وفاعلية.

ويعرفها لاودون (Laudon, 2006) بأنها نظم المعلومات التي تدعم أنشطة مثل تحديد الموظفين المحتملين، والاحتفاظ بسجلات الموظفين الحاليين بشكل كامل وتصميم برامج تدريب وتطوير الموظفين وتوظيف الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وغيرها من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

تعتبر الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية تتعلق بتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة، كما يتولى هذا النظام تزويد الإدارة العليا بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة إدارة وتوجيه الموارد البشرية وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية وتحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة، كما ويوفر هذا النظام معلومات تخطيطية وتنبؤية تمكن من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ومعلومات تندمج مع وظائف إدارة الموارد البشرية من عمليات اختيار وتعيين الأفراد، وتحليل وتوصيف الوظائف، تدريب الأفراد، وضع برامج التحفيز، وأنظمة الأجور والمكافآت ونقل وترقية الأفراد، لذلك فالمعلومات المقدمة من هذا النظام وما تتضمنه مخرجاته من تقارير معلوماتية، وملخصات تكون على درجة بالغة من الأهمية كونها تخص بواقع ومتطلبات تحسين وتطوير كفاءة وفعالية الأفراد والوصول إلى أعلى مستوى من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة، حيث يسعى هذا النظام للإحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والجراءات (مهليل، 2012).

### 2.3.2. أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

تكمن أهمية نظم المعلومات في ما يلي (مسعودي، 2017):

- المساهمة في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وإدخال عمليات التحول والتشغيل عليها.
- تزويد الإدارة بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.
- المساعدة في متابعة المتغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة مثل الأهداف وتحليل الوظائف وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية.
- المساهمة في بناء خطط الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية.
- تحقيق مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالتشريعات الحكومية وإجراءات التعيين والاختيار وغيرها.

- تقوم بخدمة الموارد البشرية من خلال تكامل النظام المعلوماتي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية).
- تتكامل مع نظم المعلومات الادارية الفرعية الاخرى بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يحسن عملية صناعة القرار في المنظمة.

## 4.2. نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية

### 1.4.2 تعريف نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية

ان الهدف الاساسي لنظم معلومات الموارد البشرية هو الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة ومتمجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والاجراءات الخاصة بمتبع طلب التوظيف (Gara, 2001).

عرف السقا (2013) الادارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها مجموعة من الانشطة التي تركز على تكنولوجيا المعلومات لادارة شؤون الموظفين بالمنظمة، باستخدام الحاسب الالي وملحقاته، والعمل على تقليل حدة المشكلات الناتجة عن تعامل العاملين مع الادارة، مما يساهم في انجاز الفاعلية والكفاءة في أداء المنظمة.

وأشار عامر (2007) أن الإدارة الإلكترونية تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار وإنجاز المعاملات بشكل سريع وإلكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة الى مستندات أو أوراق بالتالي تسير إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وهي منظومة إلكترونية تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

وقد عرفها (الحسن، 2009) أنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.

### 2.4.2 خصائص "أبعاد" الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتمثل أهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما يلي (عمار، 2009):

- إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة من الاساسيات، حيث لا يتم استخدام الورق بكثافة، ويتم التركيز على الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والمفكرات الإلكترونية، والأدلة والرسائل الصوتية، وتطبيقات المتابعة الآلية.

- إدارة عن بعد: مثل الاتصال الإلكتروني، والهاتف المحمول، والهاتف الدولي، والمؤتمرات الإلكترونية.
- الإدارة بالزمن المفتوح: العمل (24) ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: من خلال المؤسسات الشبكية والذكية المعتمدة على صناعة المعرفة.

### 3.4.2 أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دوراً فعالاً في تحسين وتطوير الاداء المؤسسي، فهي تمتلك قدرة كبيرة على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيره ووقت قياسي عند الحاجة اليها في اتخاذ القرارات الادارية في مختلف نشاطات ومهام ادارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرتها على خلق التكامل والتنسيق بين مختلف الانشطة داخل المنظمة (حمود والخرشة، 2015).

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات العالمية، وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، كما وتتمثل أهميتها في تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك المنظمات الأخرى داخل وخارج البلد، وتعمل على تبسيط الاجراءات داخل المنظمة وذلك ينعكس ايجاباً على مستوى الخدمة المقدمة للمواطن، كما أنها تقلل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما سيؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة (السالمي، 2008).

ويمكن تلخيص فوائد ادارة الموارد البشرية الكترونيا بالاتي (هويكنز وماركهام، 2008):

- تقليل النفقات الادارية المتعلقة بالموارد البشرية من خلال توفير نظم خاصة بها.
- اداء افضل لمهام ادارة الموارد البشرية من قبل الادارات التنفيذية.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للموظفين وبالتالي مستوى رضى اعلى للعاملين.
- منح دور اكثر اهمية واستراتيجي لادارة الموارد البشرية في المنظمة.
- توفير فرص اكبر للتعليم والتدريب الالكتروني والمشاركة بالمعلومات.
- تحسين صورة المنظمة من خلال مواكبتها للتكنولوجيا الحديثة، مما يجعلها اكثر قدرة على جذب الموظفين المؤهلين والشركاء على حد سواء.

### 4.4.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

هناك متطلبات ضرورية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كما أشار إليها (أحمد، 2018) تتمثل فيما يلي:

- دعم الإدارة العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتبنيه وتقديم الدعم له.
- اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأساس لعملية التحول نحو عالم الرقميات.
- وضع خطة متكاملة للاتصالات بين جميع الجهات داخل المنظمة وخارجها.
- دراسة حاجات الموارد البشرية وتلبيتها.
- زيادة الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- دراسة الإجراءات ومعدلات الأداء الخاصة بالافراد والمنظمة بشكل عام.
- التأكيد على ضرورة ترابط نظم الخدمات على صعيد المنظمة.
- تعزيز القدرات الفنية والتكنولوجية والبنية التحتية الموجودة بالمنظمة

## 5.4.2 العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر سلبا في بناء نظام معلومات موارد بشرية محوسب، ويمكن تلخيصها بالاتي (المغربي، 2002):

- عدم تحديد اهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم المشاركة الفاعلة لادارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الادارة العليا.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب على موظفي ادارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- الاعتماد على اللجان في تصميم النظام ومتابعته.
- التهاون في عملية الرقابة قبل واثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

## 5.2 النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

### 1.5.2 النزاهة

النزاهة في الادارة العامة ترتبط بالوسائل والاليات التي تكافح الفساد وسوء ادارة الموارد والشؤون العامة وسوء استغلال السلطة مع تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل والسلوك على مختلف المستويات الادارية في النظام الحكومي (Aulich, 2011).

النزاهة تعني خدمة المواطنين ونيل ثقتهم وهما غاية الوظيفة العامة، ويتعين على الموظف العام أن يسعى الى الحفاظ على ثقة المواطنين وتعزيزها والتأكيد على أهمية نزاهة الادارة الحكومية، والعمل على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع، بان لا يستخدم سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة، وأن يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية في حال نشوب تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات الاحتيال وسوء الادارة في حال اطلع عليها، وان لا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة صحيحة او يستخدمها لاغراض شخصية (شكري، 2003).

وحدد الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة "أمان" الفلسطيني مؤشرات للنزاهة ومنها: مدى وجود مدونات للسلوك والالتزام بها من قبل العاملين المؤسسة، ومدى وجود تعليمات واضحة لمنع تضارب المصالح، ومدى وجود إجراءات واضحة للتعيين بما يضمن تكافؤ الفرص، ومدى وجود أنظمة للإبلاغ عن عروض الهدايا والرشاوى وممارسات الفساد، وإبلاغ العاملين عن قيامهم بأعمال خارج الدوام بأجر أو بدون أجر، بالإضافة إلى مدى وجود سياسات واضحة للتنسيب للمشاركات الخارجية للدورات، ومدى وجود نظام واضح للعطاءات، ومدى وجود أنظمة وتعليمات واضحة للتقييم، وكذلك مدى وجود رقابة داخلية وخارجية، ومدى توفر أنظمة عمل داخلية مالية وإدارية، ومدى وجود إجراءات متعلقة بالافصاح عن الذمة المالية للمسؤولين (النحال، 2012) و (صلاحات، 2012).

## 1.1.5.2. قيم النزاهة

حيث يعرفها الدويك (2013) بأنها تعني منظومة القيم والمسؤولية للحفاظ على الموارد والممتلكات العامة، وتعني ما تأصل لدى الفرد من قواعد ونظم وتشمل الصدق والامانة وعدم الاضرار بالآخرين.

ويعرفها زايد (2015) بأنها مجموعة المعايير والمبادئ التي تمثل المرجعية التي تحفظ للإنسان رقيه وكرامته وجوهر إنسانيته، ويترتب على تمثلها وتجسدها تحقيق مستوى أخلاقي راق وثقة في الحياة وقدرة على تحسين نوعية وجوده تلك الحياة من خلال النزاهة.

وعليه فإن قيم النزاهة تمثل مجموعة من المعايير والأحكام الخلقية والعملية التي يتمثلها الفرد في أداء مهامه المنوطة به بشكل شفاف وبكفاءة عالية، ويترتب عليها مستوى أخلاقي عالي وتشمل عدة قيم ومن أهمها الصدق والأمانة والشفافية وعدم الإضرار بالآخرين.

ولقيم النزاهة أهمية على مستوى الفرد والمجتمع باعتبارها موجهة للسلوك وتحافظ على تماسك وقوة المجتمع، ويشير الدويك (2013) والغامدي (2016) الى أن هنالك مجموعة من الاهداف التي تسعى النزاهة الى تحقيقها ومنها نشر القيم الفاضلة بالمجتمع، وتحسين صورة الدولة محلياً وإقليمياً ودولياً،

وبناء بيئة وطنية نزيهة وافساح المجال للشراكات مع مؤسسات المجتمع، وتحصين المجتمع ضد الفساد من خلال غرس قيم النزاهة لدى الافراد، والالتزام بقيم النزاهة والشفافية.

### 2.1.5.2. أهمية النزاهة

وتتمثل أهمية النزاهة كما ذكرها زايد وآخرون (2018) بما يلي:

- تحقيق الاستقامة في الحياة والسلامة للمجتمع بشكل عام.
- حماية البلاد ومؤسساتها من آفة الفساد.
- المساهمة الفعالة في التنمية الحقيقية والبناء المستمر.
- تحقيق الأمن الاقتصادي والاجتماعي.
- تكريس الثقة بين الأفراد.
- تعزيز الشعور الوطني، وتعميق مفهوم المواطنة.
- تعزيز ثقة المواطن بالمؤسسات الوطنية.
- تقود إلى الاستقرار بكافة أشكاله الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي.

وأن غياب النزاهة يؤدي الى ظهور وانتشار الفساد، وانتشار الفوضى وعدم الثقة بلمؤسسات الحكومية، وضياع المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص.

### 3.1.5.2. تصنيفات قيم النزاهة

يوجد العديد من التصنيفات الخاصة لقيم النزاهة، ويرتبط تصنيفها وفق سياقات بنائية متعددة، حيث يمكن تصنيفها كما يرى زايد (2009) وهي كالاتي:

- قيم النزاهة المهنية: وتتعد تلك القيم في مجال المهنة منها إتقان العمل، الولاء والإخلاص في العمل، الدقة في أداء ما يطلب من الفرد، محاسبة النفس عند التقصير في الأداء، عدم الانشغال بأي شيء أثناء أداء العمل، اعتبار العمل بمقدمة الأولويات.
- قيم النزاهة الاجتماعية: وتتعد تلك القيم فمنها وضوح طبيعة العلاقة بالآخرين، عدم النفاق أو التزيد في المجاملات، الصدق والصراحة في الحوار، احترام الآخرين، حسن المعاشرة.
- قيم النزاهة في المجال التجاري: ومنها عدم الغش التجاري، عدم المغالاة في تكلفة الأعمال، عدم بحث الآخرين بضائعهم، إظهار العيوب الموجودة في البضائع.

كما ويصنف مشروع الاتحاد الأوروبي (2009) قيم النزاهة الى مجموعة من المحاور والمؤشرات كما يلي:

- قيم النزاهة الأخلاقية ومنها عدة مؤشرات: حظر التمييز والممارسات التعسفية، الوفاء بالالتزامات الأخلاقية، الوفاء بالالتزامات الأخلاقية، تقصي الحقائق، بناء الثقة، التوجيه بتطبيق الأخلاق، الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية، مكافحة كل أنواع الفساد كالرشوة والتزوير، التأديب والمحاسبة، الصدق والشفافية، احترام الآخرين والمساواة، التشاركية في اتخاذ القرارات.
- قيم النزاهة للسلوك الأخلاقي ومنها عدة مؤشرات: النظر إلى الناس بكل ثقة، الصدق والشفافية، اللطف والاحترام، الحيادية، العدل، مكافحة الوساطة والغش، الجودة في المنتج، المسؤولية العالمية والمحلية، رعاية المجتمع، الإفصاح عن تضارب، سلامة البيئة، الديمقراطية.
- قيم النزاهة التنظيمية الشخصية وتحتها مجموعة مؤشرات منها: الصدق مع الذات، الالتزام بثوابت القيم، الموازنة بين المصالح الشخصية والعامّة، تطوير الذات تنظيم الحياة وإدارتها وفق المنظومة القيمية.

## 2.5.2. الشفافية

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستوجب على المنظمات الادارية الأخذ بها ومراعاتها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافةً إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، لذا لا بد من ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة (حرب، 2011).

الشفافية تعني توضيح ونشر القواعد التي يستند إليها متخذي القرارات لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الضالعين باتخاذ القرار أو المقربين منهم، وبالتالي فإن الشفافية تعني تمكين السلطات التشريعية والمجتمع المدني ووسائل الإعلام وتزويدهم بالأدوات الضرورية اللازمة لمراقبة الحكومة وتحديد حالات سوء الإدارة (توق، 2014).

ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، ذلك أنها تسمح لأصحاب المصلحة في شأن ما أن يجمعوا المعلومات التي يحتاجونها حول ذلك الشأن، والتي قد تكون ضرورية في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، والأنظمة التي تعمل

بشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صناعة القرار، إضافة إلى أن لها قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، إضافة إلى نشرها المعلومات وجعلها دائماً في متناول الجمهور.

عرفت منظمة الشفافية الدولية الشفافية بأنها تسليط الضوء على القواعد والخطط والعمليات والاجراءات، بمعرفة "ماذا، ولماذا، وكيف ذلك.. إلخ"، وتعني أيضاً ضمان أن الموظفين العموميين وموظفي الخدمة المدنية، ومديري وأعضاء مجالس الادارة ورجال الاعمال يعملون بشكل واضح ومفهوم، بالتقارير عن أنشطتهم، وذلك يعني أن بإمكان الجمهور محاسبتهم. وهذه هي أضمن طريقة للتصدي للفساد، وتساعد على زيادة الثقة في الناس وفي المؤسسات التي يعتمد عليها مستقبنا (الخریف، 2017).

ومن ناحية التشريعات والقوانين، فإن الشفافية تعني وضوح وسهولة فهم التشريعات والقوانين، إضافة إلى استقرارها وانسجامها وتكامليتها مع بعضها البعض، ووضوح لغتها وديناميكيته وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتوافق مع تطورات العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات والإفصاح عن المعلومات بسهولة (حرب، 2011).

#### 1.2.5.2. أهمية الشفافية

تعتبر الشفافية الادارية ضرورة ملحة للمنظمات، حيث ان لها دور فاعل في عملية التنمية والحد من الفساد وتحسين الخدمات العامة، حيث تسعى الحكومات والمنظمات لتطبيقها، وتعتبر المحور الرئيسي للوصول للتنمية الشاملة، وتتمثل أهمية الشفافية في ما يلي (حرب، 2011):

- تؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تقصير مسافة الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التنمية.
- تؤدي إلى زيادة وعي المواطن واطلاعه على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، إضافة إلى أنها آلية لتحقيق المساءلة.
- تؤدي إلى منع الانحرافات حيث أن شفافية التشريعات والقوانين وعدم وجود أي احتمال لتأويلها يحد من إمكانية خرقها، إضافة إلى أن تبسيط الإجراءات من خلال الشفافية يؤدي إلى زيادة الكفاءة وفعالية الأداء.
- تؤدي إلى زيادة النزاهة لدى العاملين، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، كما أنها تساعد في توسعة اللامركزية وتبسيط الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة وتزيد من فعالية التغذية الراجعة.

- تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة انتاجيتهم باعتبار أنهم جزء من المنظمة من خلال المكاشفة وإيضاح المعلومات بينهم وبين قياداتهم.
- جعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير على نتائج الأعمال من خلال الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح والمشاركة وتوافر المعلومات، مما يحول اهتمامهم بالتركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى التركيز على الاهتمام بالأداء والإنتاج .
- نجاح خطط التطوير والتغيير من خلال تبني مبدأ الشفافية الإدارية والإعلان عن السياسات والخطط، هذا يؤدي إلى تقليص الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة أي تغيير وتحويل ذلك إلى إيجابيات.
- تعزيز الرقابة الذاتية، حيث أن العاملين في المنظمات التي تطبق الشفافية يتمتعون باستقلالية أكبر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.
- تؤدي إلى زيادة الأمان الوظيفي للعاملين، حيث أن رقابة هيئات الدولة تكون دقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، وتشجع على الاستغلال الأفضل لأصول المنظمات.

ويرى الباحث أن أهمية الشفافية تتمثل في زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المؤسسة، إضافة إلى منح الجمهور ثقته بالمؤسسة، كما أن تحقيقها ينعكس إيجاباً على مجموع العمليات الإدارية بالمؤسسة، مما يسهم في تقدم المؤسسة، وقيامها بواجباتها على أكمل وجه، كما أن المؤسسة المحققة للشفافية لا توجد بها تلك البيئة الصالحة لنمو الفساد، فلا مجال لوجوده، بل تعد الشفافية أهم أداة في محاربتة.

## 2.2.5.2. أهداف الشفافية

تتجلى أهداف الشفافية كما تناولها (قطيشات، 2010) بما يلي:

- التقليل من فرص الفساد على المستوى المحلي.
- التقليل من مزاجية اتخاذ القرارات العامة وتعزيز المؤسسية.
- تعزيز الثقة بين المتلقي والجهة مقدمة الخدمات.
- جعل القرارات الإدارية أكثر منطقية وملائمة للواقع.
- رفع مستوى الوعي لدى السكان في مجال حقوقهم وتحفيزهم على المشاركة والمطالبة بحقوقهم.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تحسين مستوى الاستجابة لحاجات ومطالب المواطنين.
- المساهمة في تخصيص النفقات العامة للتنمية بدلاً من تحويلها للصفوة.

- التقليل من هدر المال العام مع الحفاظ على الممتلكات العامة.
- تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الانفاق.
- تخفيض تكاليف المشروعات.

### 3.2.5.2. أسس الشفافية

يجب أن تتوفر بالشفافية مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحكمها، وهي كما يلي (حرب، 2011):

- الوضوح الإداري: فلا بد للتنظيمات الإدارية والمنظمات أن تكشف عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية بكل وضوح، من حيث توضيح أسباب القرارات وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات.
- الكفاية المعيشية للعاملين: فعندما يكتفي العاملون بأجورهم المحصلة من أدائهم لواجباتهم فإنهم لن ينتظروا للحصول على الرشوة، وهذا يقتضي أن تكون الأجور ممثلة للحد الأدنى وكافية لمواجهة أعباء المعيشة.
- المعلومات للجميع: لذا لا بد أن يعلم كل فرد الهدف العام وكذلك الأهداف الفرعية للمنظمة، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق هذه الأهداف وتطويرها، ولا نقصد هنا بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضا معلومات تعطي صورة كلية عن الإدارة والوحدات والمنظمة بشكل عام.
- المحاسبة للجميع: ويُقصد هنا المحاسبة المالية، بحيث تمحى الأمية الرقمية من المنظمات، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام، وبالتالي يكون للعاملين رأيهم في تحسين الأداء ودفع النتائج للأمام.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهذا يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.
- الشفافية المالية للعاملين: والغاية من ذلك هو وضوح المركز المالي للعاملين وذلك لإمكانية متابعة نشاطاتهم والتأكد من خلو صفحاتهم من الرشوة.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ومراقبة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم مزدوج للأداء.
- مسؤولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفريق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.

- حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة: ومبدأ المعرفة هو أحد المحاور الرئيسية للشفافية.

### 3.5.2. تكافؤ الفرص وشغل الوظائف

يعتبر مصطلح "تكافؤ الفرص" من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في المواثيق والمعاهدات الدولية، غير أنه يعد من المصطلحات التي كان يُعمل بمضمونها منذ القدم، وقد حثت عليه الشرائع السماوية، وهناك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح، غير أنه وبمفهوم بسيط يعني التساوي بين جميع أفراد المجتمع في مجالات كثيرة، منها التعليم والعمل والصحة وغيرها، وقد تعددت الأصوات المطالبة بتطبيق هذا المبدأ على الصعيدين الدولي والمحلي، بما يحقق ظروف تحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمعات.

يمكن لأصحاب العمل توظيف من يشاؤون، وهناك الكثير من المنظمات التي تنتقي الافراد لشغل الوظائف، فيحجمون عن النساء المتزوجات وفي عمر الإنجاب بحجة أن انتاجيتهن في هذه الفترة تكون قليلة وتؤثر على المؤسسة، ومنظمات أخرى تعمد إلى عدم اختيار الأشخاص ذوي لون محدد، كالسود مثلاً متحججين بأنهم كسالى ولا يملكون إنتاجية مثلى تؤهلهم لشغل الوظائف، لكن أن هذا التصرف قد يضر بأصحاب العمل ويمدراء الموارد البشرية ويجعلهم خاضعين للمساءلة القانونية كونهم لم يطبقوا مبدأ تكافؤ الفرص في الاختيار (الزعيبي، 2016).

ونظراً لخطورة وتداعيات عدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص على المجتمعات ككل، فقد قامت العديد من الدول بتطوير قوانينها وتشريعاتها بما يضمن تحقيق هذا المبدأ في شغل الوظائف العامة والخاصة، وقد صاغت الولايات المتحدة الأمريكية وفي مرحلة مبكرة قوانين تعمل على حماية الأشخاص الذين يتعرضون للتمييز، ففي عام 1964 تم صياغة قانون عدالة التوظيف ليكون الهدف منه تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وعدالة توزيع فرص العمل على جميع فئات الشعب، والمبدأ الأول من مبادئ القانون الأمريكي للتوظيف ينص على عدم جواز التمييز بين الأفراد بناءً على العرق، اللون، الدين، الفئوية، والجنس. وظهر بناءً على هذا القانون العديد من الوكالات والمكاتب التي يقتصر عملها على متابعة شكاوى العاملين كمكتب حماية تكافؤ الفرص ومكتب شكاوى عدم عدالة أساليب الانتقاء، وفتح القانون الباب أمام العاملين لمقاضاة أصحاب العمل الذين يمارسون التمييز بحقهم (الزعيبي، 2016).

وقد أولت الاتفاقيات والمواثيق الدولية أهمية متميزة في التأكيد على مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة، إذ تضمن الاعلان العالمي لحقوق الانسان الصادر عن الجمعية العمومية للأمم المتحدة لعام 1947 في الفقرة 2 من المادة الحادية والعشرين على أن ( لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد

الوظائف العامة في البلاد)، أما العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والصادر عن الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1966 فقد نصت الفقرة الثالثة من المادة الخامسة والعشرون منه على ان (لكل مواطن دون وجود التمييز أن تتاح له، على قدم المساواة عموماً مع سواه، فرصة تقلد الوظائف العامة في بلده)، ويمثل تكافؤ الفرص الوظيفية شكلاً من أشكال المساواة وعدم التمييز بين أفراد المجتمع، والذي تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة، والمساواة فيما بينهم في فرص الحصول على الوظيفة، ومعاملتهم بمساواة فيما يختص بمؤهلاتهم ومواصفات وشروط شغل الوظيفة، ومساواتهم في الحقوق والواجبات (خالد، 2013).

ويرى البعض أن مبدأ تكافؤ الفرص في مجال الوظائف العامة يقوم أساساً على المساواة الفعلية بين الأفراد، بحيث أن لكل فرد حق مساوياً لغيره في الحياة، له الحق في الرعاية الصحية وفي القدر من التعليم متساوياً مع جميع الأفراد بذلك، وتكون المنافسة بينه وبين غيره قائمة على أسس الكفاءة العلمية والخلاقية (الزعيبي، 2016).

إن مبدأ تكافؤ الفرص هو مكمل لمبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة، ذلك أن مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة يجعل من كافة الأفراد قادرين على التقدم للوظيفة العامة دون تمييز، فإن مبدأ تكافؤ الفرص يأتي ليلزم الإدارة باختيار الأفضل من المتقدمين والمرشحين استناداً لاعتبارات الكفاءة والجدارة والمؤهلات، وهنا يكون التمييز مبنياً على أسس قانونية، بل يكون مبدأ تكافؤ الفرص مطلباً ضرورياً لشغل الوظيفة العامة، حيث أن تكافؤ الفرص ليس مساواة حسابية مطلقة تؤدي في نهايتها إلى عدم المساواة، بمعنى أن المساواة لا تعني التطابق، وإنما بالمعاملة بالتساوي بين الأفراد ذوي المؤهلات والمراكز الوظيفية المتشابهة، ونشير هنا إلى ورود استثناءات على مبدأ تكافؤ الفرص بخصوص الالتحاق في الوظائف العمومية، بهدف إيجاد رعاية متميزة لفئات وأفراد محددين كأمثال جرحى الحرب وأبناء الشهداء ومنكوبي الكوارث العامة، إذ يتم حجز جملة من الوظائف لهم كنوع من العرفان ورد الجميل، ويرى البعض بأن هذا الاستثناء لا يمس مبدأ المساواة، فيما يرى البعض الآخر أن حجز الوظائف لتلك الفئات لا يتقرر للمصلحة العامة وإنما لمصلحتهم الخاصة (خالد، 2013).

وإن مبدأ المساواة في شغل الوظيفة العامة يعني بأن يتساوى جميع الأفراد في تولي الوظائف العامة وأن يتعاملوا بنفس المعاملة من حيث المؤهلات والشروط المطلوبة قانونياً لكل وظيفة، ويتحقق ذلك عندما تكون الوظيفة متاحة للجميع، عندما تتوفر فيهم الكفاءات المطلوبة، ولا تنحصر على فئة أو طائفة محددة، ولا يجوز أن يكون لآراء الأفراد أو معتقداتهم الدينية سبباً في منعهم شغل الوظائف، بالإضافة إلى فسح المجال أمام الجميع للتقدم للوظائف، وأنه يقع على عاتق الدولة توفير أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف العامة، من خلال إمكانية الاختيار من بين أكبر عدد ممكن من

المتقدمين، ويتطلب هذا المبدأ أن يتم الاعلان عن الوظائف بالنشر في مختلف وسائل الاعلام المتاحة، حتى يتسنى للجميع العلم بها، والتقدم لها، دون تمييز طبقي او اجتماعي (محمد، 2006).

وعليه يرى الباحث أن من واجب الدولة أن توفر لجميع أفرادها الفرص المتعادلة على السواء دون أي فرقة أو تمييز لأي سبب كان كالجنس أو العرق أو اللون أو العمر أو الأصل أو المعتقد الديني أو غيرها من المعايير اللا قانونية، وأن ينعكس مبدأ تكافؤ الفرص في قوانين الدولة وتشريعاتها بما يسمح بتطبيق هذا المبدأ عملياً وألا ينحصر في النظريات والأدبيات النظرية.

### 2.1.3.5.2. أسس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص

يقوم مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص على خمسة أسس رئيسية تناولها الصالح (2015) وهي كما يلي:

- المساواة أمام القانون: حيث يجب أن يكون جميع المواطنين سواء الم القانون، ولا يجوز التمييز بينهم إذا ما تماثلت ظروفهم وأوضاعهم عند وضع المشرع لتنظيم القانون، أو عند تطبيق الادارة لسلطتها، فالمساواة امام القانون تعني مساواة في الحقوق الاساسية، وفي الحريات، وفي الاعباء العامة، حيث أن المساواة فكرة قانونية بمقتضاها يكون القانون واحداً بالنسبة للأفراد الذين ينتمون الى مراكز متماثلة.
- المساواة امام القضاء: وعني كفالة حق التقاضي لدميع المواطنين، وأن يكون القضاء الذي يتولة الفصل في النزاع واحد بالنسبة للطائفة التي تتماثل مراكزها وفقاً لاجراءات واحدة.
- المساواة أمام التكاليف: وتعني المساواة في الواجبات، والتي بدونها تصبح المساواة في الحقوق مساواة نظرية خارج التطبيق، وقاعدة المساواة نظهر أمام الخدمة العسكرية وأمام التكاليف الضريبية.
- المساواة أمام المرافق العامة: وتعني المساواة الكاملة في معاملة الافراد دون تمييز، ولجميع المرافق بكافة أنواعها الادارية والصناعية والتجارية.
- المساواة أمام الوظيفة العامة: ويقصد به أن يتساوى جميع المواطنين في تولي الوظائف العامة بمعاملتهم بنفس المعاملة من حيث المؤهلات والشروط المتطلبة قانونياً لكل وظيفة، من حيث المزايا والحقوق والمرتبات والمكافآت المحددة لها، كما يشمل أيضاً المساواة في الترقيّة ومنح العلاوة وكذلك في الواجبات الوظيفية.

### 2.2.3.5.2. شروط تكافؤ الفرص

لكي يتحقق مبدأ تكافؤ الفرص في التعيين لا بد من توفر الشروط التالية (بلعيفة، 2016):

- تماثل فرص التأهيل: فإذا كانت فرص التأهيل متماثلة لجميع المواطنين، بمنحهم نفس الامكانيات التي توصلهم، مع التطبيق الفعلي لما تم اقراره في القوانين، وتسخير الدولة لكافة الامكانيات المتاحة لتطبيق ذلك.
- تطبيق طرق التوظيف المشروعة: حيث أنه إذا طبقت طرق التوظيف كما نصت عليها القوانين ذات العلاقة، بين جميع المواطنين المرشحين الذين تتوفر فيهم المؤهلات القانونية المطلوبة مع إعطاء الأولوية للمخزون الفكري الداخلي من الموظفين المؤهلين بالدوائر الحكومية، وإن إقتضت الحاجة يلجأ الى التوظيف الخارجي.
- عدم وضع شروط غير الشروط المشروعة للتوظيف: إذا لم توضع شروط خارجة عن شروط متطلبات الوظيفة، كوضع شروط تميز بين المواطنين من حيث مكان الولادة او العرق او الجنس او الرأي.
- الاعلان عن الوظائف: حيث أنه اذا تم الاعلان عن الوظائف بكل الوسائل التي تجعل المعنيين بالترشيح يعلمون به، في الزمان والمكان وبالوساط القانونية المعروفة.

وبالتالي فإن مبدأ تكافؤ الفرص يتحقق بين جميع المواطنين المرشحين لدخول الوظيفة العمومية، لما يتساوون بدءاً من تحقيق الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الى التأهيل للوظيفة والاعلان عنها وهو ما يحقق بروز الكفاءات المتوفرة في الوطن، والتي تعتبر جديرة بالتعيين في الوظائف العمومية.

## 6.2. ديوان الموظفين العام ومنظومة التوظيف الالكترونية

### 1.6.2. ديوان الموظفين العام

لقد أنشئ الديوان بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، واحتكم لخليط من القوانين والأنظمة السارية قبل 1967، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة سنة 2005، ويصدر هذا القانون امتلاك الديوان مرجعية قانونية موحدة في فلسطين، ويتولى إدارة الديوان والاشراف على مهامه رئيس برتبة وزير، وذلك وفقاً لنص المادة (6) من قانون الخدمة المدنية، ويقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015).

### 1.1.6.2. الرؤية

خدمة مدنية متميزة، مؤسسات دولة مستجيبة لأولويات المواطن الفلسطيني.

## 2.1.6.2. الرسالة

يسعى ديوان الموظفين العام مع شركائه للارتقاء بالخدمة المدنية والادارة العامة، من خلال تطوير البيئة القانونية والمؤسسية من أجل إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، بهدف الارتقاء بالاداء والتميز في تقديم الخدمات وتطبيق الممارسات الادارية الفضلى المستندة لمبادئ الحكم الرشيد (الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية 2017-2022).

### 3.1.6.2. الاهداف الاستراتيجية

- الهدف الاول: تطوير منظومة التشريعات والانظمة وتعزيز الرقابة عليها لقطاع الخدمة المدنية.
- الهدف الثاني: تطوير سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الخدمة المدنية.
- الهدف الثالث: الاستثمار في تنمية وتأهيل رأس المال البشري لقطاع الخدمة المدنية.
- الهدف الرابع: تطوير نظم المعلومات المتكاملة وأتمتة الخدمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقطاع الخدمة المدنية.

### 4.1.6.2. مهام ديوان الموظفين العام (قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005 وتعديلاته)

لقد افرد قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتعديلاته عام 2005 الفصل الثالث من الباب الاول لديوان الموظفين العام وحدد مهامه ومسؤولياته ومرجعياته في المادة (7) كالاتي:

تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية (المادة 7):

- الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً او كلما دعت الحاجة اليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.

- مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية، ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
- إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.
- توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
- إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم واستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد.
- تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية ونقسياتها، وجدول الوظائف، والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
- التنسيق مع الدائرة الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
- إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين.

لقد أشار قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وتعديلاته عام 2005 الفصل الثاني من الباب الاول المادة (5) من القانون ما يخص إنشاء وحدة لشؤون الموظفين في كل دائرة حكومية تتولى العديد من المهام وهي كالاتي:

- التعاون مع متخذي القرارات في الدائرة الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر.
- المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتفاع بمستوى أدائهم وإنتاجهم.
- المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيها.

- متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها.
- إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين.
- وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الوحدة.

يسعى ديوان الموظفين العام الى توفير العديد من الخدمات ذات الجودة العالية والتميزة للعاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال الادارة المثلى للموارد البشرية في القطاع الحكومي، وإنطلاقاً من الدور الذي يقوم به لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الدوائر الحكومية وتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة للوزارات والجهات الحكومية لاستثمار مواردها البشرية والارتقاء بها من أجل تحقيق أهدافها وضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للدوائر الحكومية.

وقد تم انجاز العديد من الخطوات الملموسة نحو بناء منظومة متطورة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في الإدارة العامة الفلسطينية عبر بناء مجموعة من الشراكات المهمة مع العديد من المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، مما عكس نفسه على المنهجيات الجديدة في تطوير وتنمية وإدارة قطاع الخدمة المدنية في فلسطين، وما كان لهذا الإنجاز أن يتأتى لولا تضافر جهود كافة الأطراف المكونة لقطاع الخدمة المدنية من الدوائر الحكومية وبالشراكة والتعاون مع القطاعات المجتمعية المختلفة وبدعم غير محدود من المؤسسات السياسية بالدولة.

إن العلاقة بين ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية الوزارية والغير وزارية هي علاقة تكاملية، مبنية على أسس من المهنية العالية في العمل الاداري ضمن شراكة حقيقية، حيث أن ديوان الموظفين العام يشكل مظلة لجميع هذه الدوائر الحكومية ويقوم بتقديم العديد من الخدمات المتنوعة التي تساهم في بناء اطر وهياكل الدولة الفلسطينية على صعيد جداول التشكيلات الوظيفية والتعيينات وشؤون الموظفين وتقييم أداء الموظفين والتدريب والتطوير ومعالجة القضايا والايضاح القانونية المتعلقة بهم، واجراء التسكينات على الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات وابداء الرأي والمشورة من اجل تطويرها وفق اسس علمية ومهنية، والرقابة على دوام الموظفين في هذه الدوائر، بالاضافة الى استقبال المراسلات الادارية وحفظ ملفات الموظفين، كما تم السعي نحو تطوير أنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية وتقديم العديد من الخدمات التكنولوجية الخاصة بنظام "موارد" والذي يعتبر ركيزة أساسية ضمن المنظومة التقنية للديوان من خلال توحيد آليات العمل والاجراءات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، لضمان حسن تطبيق قانون الخدمة المدنية في كافة الدوائر الحكومية، ونظام الارشفة الالكترونية

ومنظومة التوظيف الإلكتروني وتطبيق الهاتف المحمول "وظيفتي"، والعديد من الخدمات الإلكترونية، وبالتالي فإن هذه العلاقة تسعى الدوائر الحكومية الى الاستفادة منها في تحقيق انجازات نوعية في عملها، تتعكس وبشكل ايجابي على الحياة الوظيفية للعاملين بقطاع الخدمة المدنية.

## 7.2. منظومة التوظيف الإلكترونية

تشمل منظومة التوظيف الإلكترونية التي طورها ديوان الموظفين العام شقين (النظام الإلكتروني للإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرزها، ونظام الامتحانات التنافسية الإلكتروني) وهي المنظومة المعتمدة للتوظيف في قطاع الخدمة المدنية لكافة المؤسسات الحكومية (بروشور نظام التوظيف الإلكتروني-ديوان الموظفين العام).

### 1.7.2. النظام الإلكتروني للإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرزها

وهو نظام متكامل يشكل حلقة وصل بين الباحثين عن عمل وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تسعى الى استقطاب موظفين في الخدمة المدنية كما يسهل جميع إجراءات عملية التوظيف بدءاً من الإعلان عن توفر شواغر مروراً باستقبال الطلبات الإلكترونية وفرزها وتبليغ المتقدمين بحالة طلباتهم وانتهاءً باستدعاء المقبولين لامتحان او مقابلة.

#### 1.1.7.2. اهداف النظام

- تحقيق اعلى مستويات النزاهة وتكافؤ الفرص في عملية التوظيف من خلال الحد من التدخل البشري.
- تطوير وتسهيل عملية التقدم للوظائف الحكومية وجعلها اكثر سرعة ودقة.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة المرتبطة بعملية تقديم الطلبات ومتابعتها وفرزها.
- زيادة التواصل مع المتقدمين بما يحقق درجة عالية من الشفافية والمصداقية.
- السماح بالتقدم للوظائف الحكومية على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع 24/7.

#### 2.1.7.2. مميزات النظام

- يمتاز بمستويات عالية من الدقة والسهولة والأمان وسرية المعلومات.
- يتمتع بالتواصل المستمر مع المستخدمين عن طريق رسائل البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة SMS، وذلك في كل ما يتعلق بشؤون المستخدم وطلب التوظيف.

- يتميز بقدر عالي من الفعالية والمرونة بحيث يسمح بتخصيص أي شاغر لشريحة معينة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة او موظفي الخدمة المدنية وغيرهم.
- يتصف بدرجة عالية من الموضوعية والشفافية والنزاهة من خلال توفر معايير موحدة لتقييم المتنافسين على كل شاغر حكومي.
- يستوعب عدد كبير من المستخدمين المتصلين بالنظام في نفس الوقت.
- بالامكان التقدم للوظائف من جميع انحاء العالم ولا داعي للحضور الشخصي.

### 3.1.7.2. طرق الوصول للنظام

- البوابة الالكترونية لديوان الموظفين العام وعنوانها <http://gpc.pna.ps>، ويمكن استعراضها عبر جهاز الحاسوب والأجهزة اللوحية والمحمولة الذكية على حد سواء.
- تطبيق (وظيفتي) للأجهزة الذكية العاملة بنظام Android والذي يمكن تحميله من متجر Google Play.

### 2.7.2. نظام الامتحانات التنافسية الالكتروني

هو نظام الكتروني حكومي يمكن من خلاله اعداد امتحانات ذات كفاءة عالية وبآلية تضمن نزاهة وشفافية وسرية المعلومات، ومن ثم يتقدم المتنافسون على الوظائف الحكومية للامتحانات الكترونيا ويحصلون على نتائجهم فوراً من خلال النظام كما يقدم العديد من التقارير التي تساعد على تطوير عملية القياس والتقييم للمتقدمين (بروشور نظام الامتحانات الالكترونية-ديوان الموظفين العام).

### 1.2.7.2. اهداف النظام

- تحقيق اعلى درجات الشفافية والدقة والسرعة في اشغال الوظائف العامة من خلال الحد من التدخل البشري في معظم إجراءات الامتحان.
- تطوير وتسهيل عملية اجراء الامتحانات التنافسية للمتقدمين لإشغال الوظائف العامة
- زيادة ثقة المواطن بالبيات التوظيف من خلال حصول المتقدم على نتيجته مباشرة بعد الانتهاء من تقديم الامتحان.
- تقليل الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لجميع مراحل الامتحان.
- تحقيق مستوي عالي من المصداقية وسهولة المتابعة من خلال الاحتفاظ ببيانات الامتحانات التي تعقد من خلال النظام.
- الاستغناء عن ضرورة حضور جميع المتقدمين في مكان واحد.

- الحد من سلبيات الامتحان التقليدي مثل ظاهرة الغش.

### 2.2.7.2. خصائص النظام

- يعمل من خلال شبكة الانترنت او الانترانت.
- يتكيف مع مختلف أنواع الشاشات (جهاز كمبيوتر، جهاز لوجي، هاتف محمول ذكي).
- يدعم اللغتين العربية والانجليزية.
- سهل الاستخدام حتى لمن لا يملك مهارات حاسوب متقدمة.
- يمتاز بمستوى متقدم في مجال امن وحماية المعلومات.
- يتربط ويتكامل مع الأنظمة الالكترونية لديوان الموظفين العام، وخاصة البوابة الالكترونية والنظام الالكتروني للإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرزها.
- يدعم كافة مستويات وأنواع الأسئلة بما فيها المدعمة بالصور والصوت والفيديو.

### 3.2.7.2. ميزات النظام

- إمكانية اجراء الامتحان لمئات المتقدمين في وقت واحد ومن أماكن مختلفة.
- التفاعلية وتنوع الوسائط المتعددة.
- المرونة في انشاء الاختبار والتي تنبع من وجود بنك الأسئلة المرتبط بالنظام.
- الموضوعية والشفافية الناتجة عن تقليل التدخل البشري.
- تحليل إجابات المتقدمين لتطوير عملية القياس والتقييم.

## 8.2. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وإطلاعها على الأدب الإداري، أمكن تقسيمها إلى محورين مرتبة من الأحدث للأقدم، وهي كالتالي:

### 1.8.2. الدراسات المحلية والعربية

دراسة (احمد، 2018) بعنوان "متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية الفلسطينية ومدى الاستفادة من تطبيقه في الوزارات الحكومية بقطاع غزة وتحديد العلاقة بين توافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة من تطبيقه، وأثر توافر تلك المتطلبات على الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية المعنيين بعملية التوظيف والتعيين بالوزارات والبالغ عددهم 153 موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 153 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 118 استبانة بنسبة 77%، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام قليل من قبل الوزارات الحكومية بالدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الاستقطاب الإلكتروني نظراً لضعف الإمكانيات المالية، كما أنه لا يتم تطوير قدرات الموظفين بما يتناسب مع التطور المستمر في التكنولوجيا، ولا تتوفر أدلة إرشادية واضحة لآليات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني وتبين أنه جاري العمل على إعدادها، كما لا يوجد حوافز مالية مخصصة لتعزيز المتميزين في مجال الاستقطاب الإلكتروني، ولا تتوفر تشريعات تجرم وتعاقب اختراق قواعد بيانات المرشحين وتلزم بخصوصيتها، كما ويحقق الاستقطاب الإلكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز، ويؤدي استخدام الاستقطاب الإلكتروني بالوزارات الحكومية إلى زيادة جودة عملية التوظيف الحكومي، ولا يكشف الاستقطاب الإلكتروني عن كفاءات نادرة لا يمكن الكشف عنها بالأساليب الأخرى، كما ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني على الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.

دراسة (داوود، 2017) بعنوان "أثر الاستقطاب الإلكتروني على سرعة الاستجابة للقوى العاملة (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقطاب الإلكتروني المتمثل بما يلي (الجذب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) على سرعة الاستجابة للقوى العاملة بأبعاده المتمثلة (بالقدرة الاستباقية، وقدرة التكيف، وقدرة المرونة) في قطاع البنوك التجارية الأردنية، حيث تم اعتماد عينة مؤلفة من 384 فرداً، وقد تم استرداد 256 استبانة صالحة للتحليل حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني بأبعاده (الجذب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) على سرعة الاستجابة للقوى العاملة حيث تبين عدم وجود أثر للاختيار الإلكتروني على سرعة الاستجابة للقوى العاملة.

دراسة (احمد، 2016) بعنوان "أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حاله في شركة امنية للاتصالات"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني المتمثلة (بالكفاءة، والفاعلية، والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي بأبعاده المتمثلة (بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي)، حيث تم اعتماد عينة عشوائية بلغ تعدادها (154) مبحوثاً من العاملين في شركة امنية للاتصالات، وتم إجراء الدراسة بأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكفاءة، والفاعلية والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي.

دراسة (فريج، 2016) بعنوان "الاستقطاب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاستقطاب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي للبنوك التجارية الأردنية، واشتملت على محاور عديدة منها، دور وأثر الجذب والاختيار والتدريب والتقييم الإلكتروني على أداء المهام في البنوك، واستخدم الباحث المنهج الاحصائي الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شملت كافة موظفي البنوك التجارية وتم اعتماد العينة العشوائية في هذه الدراسة ومثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم توزيعها على العينة، وأبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي إزالة الخلط والالتباس في المفاهيم الموجودة لدى العاملين في دوائر الموارد البشرية في البنوك خاصة فيما يتعلق بالاستقطاب والجذب الإلكتروني، ومحاولة تفعيل وتقديم أكبر عدد من الخدمات إلكترونياً بما يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

دراسة (النجار، 2016) بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وقام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، التي تم تصميمها لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (155) مفردة، وتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تقوم باتباع وظائف الموارد البشرية، مثل: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم الأداء، واختيار الموارد البشرية، والمكافآت والأجور والحوافز، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المدراء العامون، ولمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم اقل من 5 سنوات.

**دراسة (صالح و روستم، 2016) بعنوان "دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلبيانية"، اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة وتحليل الاستبيان وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج حيث تبين ان للاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية دور في نجاح المنظمات مع حداثة استخدامها في المجتمعات الشرقية بشكل عام ومجتمعنا بشكل خاص، كما أن مفهوم الاستقطاب الالكتروني مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة الكترونية مختلفة، والتحول اليها يلزم تغييرات واسعة بدءاً من هيكلية المنظمة الى إجراءات العمل، وتمكن نماذج الاستقطاب الالكتروني من توفير ملخص للسير الذاتية للمتقدمين لشغل الوظائف وتخزين بياناتهم واسترجاعها عند الحاجة، ويوفر الاستقطاب الالكتروني السرية والحفاظ على أمن المعلومات، ويتضمن نظام الاستقطاب الالكتروني مرونة عالية من حيث إمكانية إضافة أبعاد أخرى، أي بالإمكان توسيع النشاطات التي يمكن أن يدعمها هذا النظام حسب حاجة المستشفى المبحوثة وتوسعاتها المستقبلية، كما أن الاستقطاب الالكتروني في واقع الأمر يختلف عن الإستقطاب التقليدي في قدرته على تسريع وتبسيط أسلوب تقديم الخدمات والعمل على ضمان الحصول على مهارات وكفاءات عالية، فضلاً عن تخفيض النفقات الى أدنى حد ممكن، وتمتلك المنظمة المبحوثة رؤية استراتيجية واضحة ولها تطلعات حول أهمية الاستقطاب الالكتروني ولكنها قد لا تمتلك الإمكانيات الكافية لتبنيها وتطبيقها وذلك لوجود عوائق أو مشكلات موضوعية او لعدم توفير البنية التحتية اللازمة لذلك، بالإضافة لامتلاك المنظمة المبحوثة لبعض الأنشطة المتعلقة بتكوين وانشاء علاقات مع شركات التوظيف الالكتروني او للإعمال تسهم بشكل أو بآخر في دعم مشروع الاستقطاب الالكتروني، وأظهرت النتائج الإحصائية أيضاً للمنظمة المبحوثة بوجود تباين في الأهمية النسبية للاستقطاب تأثيرها على تبني وتطبيق الاستقطاب الالكتروني وذلك بسبب عدم الاعتماد على الاستقطاب الالكتروني كلياً من قبل المنظمة عينة البحث، وحدثة استخدام التكنولوجيا في مجال الاستقطاب الالكتروني في العراق بشكل عام وفي إقليم كردستان**

بشكل خاص، وعدم اعتماد المنظمات على استخدام الاستقطاب الإلكتروني بشكل كفاء، ووجود تنسيق وتعاون بين المنظمة المبحوثة وشركات تكنولوجيا المعلومات والتوظيف، وبدل على اعتماد المنظمة في جذب العناصر الفاعلة والكفوة من خلال الاستقطاب الإلكتروني.

**دراسة (الغلايني، 2015) بعنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية"** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (200) موظفا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة وتم استرداد (182) استبيان، واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، واعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة، بوزن نسبي 77.59%، وكما يوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة، بوزن نسبي 75.56%، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص)، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

**دراسة (السقا، 2013) بعنوان "أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"**، وهدفت الدراسة إلى وصف واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة وأثر هذا الاستخدام على أداء الديوان من أربعة جوانب فرعية هي (فاعلية وكفاءة وجودة الأداء، والوقت اللازم للأداء)، من وجهة نظر موظفي الديوان الذين يستخدمون هذا النظام، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وجمع البيانات من مصادرها الأولية بواسطة اداتين هما: الاستبانة التي وزعت على 85 موظفاً من موظفي الديوان الذين يستخدمون النظام الإلكتروني، استجاب منهم 65 فردا بنسبة استجابة بلغت 76.47% الأداة الثانية تمثلت في المقابلات الفردية مع بعض مدراء الإدارات العامة والوحدات المساندة في الديوان، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم بالفعل في الديوان، وأن استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الديوان لوظائف: التوظيف والتدريب وإدارة عمليات التنقل الوظيفي وتقييم أداء الموظفين، ومن

خلال مساهمته في تقليل وقت أداء الديوان لهذه الوظائف جميعاً، وكان أكثر جوانب الأداء تحسناً هو جانب وقت الأداء، تلاه وبالتساوي كفاءة وجودة الأداء، وأتى أخيراً تحسن فاعلية أداء الديوان.

**دراسة (قرن، 2012) بعنوان "مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة"**، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤسسات التوظيف ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين بين وجود الكادر المهني القائم على مؤسسات التوظيف، ووجود علاقة شراكة بين مؤسسات التوظيف والشركات المستفيدة، ووجود نظام توظيف في تلك المؤسسات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تدعيم عمل برامج التوظيف بتلك المؤسسات بما يخدم مصلحة كل من الشركات المستفيدة والأفراد الباحثين عن فرص العمل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (100) موظف والذين يشغلون مناصب في مستويات إدارية مختلفة في تلك المؤسسات، وقد بلغ حجم العينة 100 استبانة وقد تم استرداد (95) استبانة من المؤسسات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن مستوى نجاح عمل مؤسسات التوظيف يتسم بالنجاح مع الشركات المستفيدة، وأن هنالك علاقة بين مجالات الدراسة (الكادر المهني بمؤسسات التوظيف، علاقة الشراكة بين مؤسسات التوظيف والشركات المستفيدة، ووجود نظام توظيف متكامل) ومستوى نجاح مؤسسات التوظيف في عملها بنسب إيجابية متفاوتة، وتبين أن أعلى مستوى أهمية من وجهة نظر أفراد العينة كان لوجود نظام توظيف متكامل بداخل المؤسسات، تليه في الأهمية وجود الطاقم المهني المؤهل داخل مؤسسات التوظيف، ومن ثم يليه بعد ذلك أهمية وجود علاقة شراكة بين الشركات المستفيدة ومؤسسات التوظيف، ويمثل هذا المستوى الأقل من حيث الأهمية.

**دراسة (عودة، 2008) بعنوان "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"**، وهدفت الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تحديد نقاط الضعف والقوة فيها، التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة، وأن الاختبارات والمقابلات مناسبة ويوجد جهة مختصة تقوم بالتخطيط للقوى العاملة، وبينت نتائج الدراسة أن طرق الاستقطاب تتم بشكل إلكتروني، بينما تجرى المقابلات والاختبارات بالطرق التقليدية.

## 2.8.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Rosa et al., 2016) بعنوان "اتجاهات الطلبة في الجامعات نحو استخدام الاختبارات المحوسبة في التعليم من وجهة نظر الطلبة أنفسهم"، وهدفت الدراسة الى معرفة الطرق والأساليب التي استخدمت عند تحليل الاختبارات المحوسبة، وتكونت عينة الدراسة من (12) مفردة، استخدم الباحثين المنهج النوعي المعتمد على تحليل المحتوى، واستخدام الثيمات، توصل الباحثين إلى ثلاثة ثيمات اشتقت من نتائج الدراسات التي تم تحليلها وهي: تنظيم وتوزيع الأسئلة، طرق التقييم سواءً اكانت نوعية أم كمية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الرقمية، بحيث أن الثيم الأول دل على أن هناك اختلاف في طرق التقييم المتبعة مع الطلبة لدى الباحثين من حيث تقييم المدرس للطلاب أو تقييم الطالب لنفسه، أما الثيم الثاني فقد اعتمدت معظم الدراسات على التحليل الكمي؛ بواقع (7) دراسات والتحليل النوعي، بواقع (4) دراسات، ودراسة واحدة كمية ونوعية، أما الثيم الثالث فقد دلت نتائج الدراسة على استخدام الباحثين لوسائل تكنولوجيا المعلومات في الاختبارات المحوسبة.

دراسة (James, 2016) بعنوان "اتجاهات الطلبة نحو استخدام الاختبارات المحوسبة في كلية التربية بقسم علم النفس بجامعة نيو انجلند باستراليا"، تكونت عينة الدراسة من (221) طالبا وطالبة؛ بواقع (45 ذكور، و176 إناث)، تم تطبيق استبيان يتكون من (15) فقرة سلم الإجابة فيه خماسي حسب سلم ليكرت، دلت أبرز نتائج الدراسة على وجود تحديات كبيرة تواجه الطلبة أثناء عقد الاختبارات المحوسبة؛ تتعلق بالأمور التقنية من مثل وجود تحديات خاصة بشبكة الانترنت، وسرعتها، ونظام الاختبارات نفسه، والمشكلات التقنية المرافقة له، إضافة إلى عدم امان سرية الاختبارات لعدم وجود نظام آمن محكم يمكن الوثوق فيه للاختبارات المحوسبة، بالمقابل أجمع الطلبة على دور الاختبارات المحوسبة في تخفيف مستوى القلق لديهم؛ إضافة لقلّة التكاليف المادية عند عقد هذه الاختبارات.

دراسة (Kaur, 2015) بعنوان اثر الذكاء المنظمي على توظيف الأشخاص المؤهلين وجلب الأشخاص المناسبين الى المنظمة وذلك باستخدام الاستقطاب الالكتروني"، وقد ركزت الدراسة على ان الاستقطاب الالكتروني يقوم على فتح فرص العمل، من خلال الإنترنت، والقيام بعمليات التوظيف الإلكترونية لنشر فرص العمل وقبول السير الذاتية على الانترنت والمقابلة مع المتقدمين عن طريق البريد الإلكتروني ومن خلال هذه العملية تعمل على إيجاد وتوظيف أفضل المؤهلين والمرشحين للوظيفة (من داخل أو خارج المنظمة) في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، وتشمل عملية التوظيف تحليل متطلبات العمل، وجذب الموظفين لهذا العمل، وفحص واختيار المتقدمين، والتوظيف، ودمج الموظف الجديد للمنظمة، وتوصلت الدراسة ان الاتجاهات في عملية التوظيف في

عصر العولمة يجعل المنظمة قادرة على المنافسة في عصر العولمة التي تعتمد على العنصر الحيوي وهو الموارد البشرية والتوظيف وهو أمر حاسم للنجاح لأنه يولد رأس المال البشري.

دراسة (Galhennaa, M L; Liyanageb, D M, 2014) بعنوان "تأثير التوظيف الإلكتروني على النوايا السلوكية للمرشحين وتأثيره على خريجي الإدارة في سيريلانكا"، وهدفت الدراسة الى معرفة طريقة تنفيذ إدارة الموارد البشرية للانترنت والتكنولوجيا في عملية الاستقطاب والتوظيف، حيث تم تغيير مفهوم العمل لديها بشكل كبير عن الماضي، والتحول من الطرق التقليدية من "عمالة مكثفة" الى تقديم وظيفة ادارة الموارد البشرية نحو وسائل أكثر كفاءة وفاعلية وأقل في التكلفة "تكنولوجيا مكثفة"، حيث تم استخدام العينة من الطلاب الجامعيين الذين يقومون في البحث عن فرص عمل، وتم جمع بيانات من 255 طالب، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى سهولة الاستخدام والنظر الى الفوائد التي تؤثر بشكل كبير على نية المرشحين عند التطبيق، وأظهرت نتائج الدراسة ان الشركات التي تستخدم التوظيف الإلكتروني بدلا من الطريقة التقليدية المتبعة في التوظيف هي شركات تؤدي مهامها بشكل فعال في تنفيذ التوظيف للمتقدمين.

دراسة (Selden, S, Orenstein, J, 2011) بعنوان "مواقع التوظيف الإلكترونية الحكومية: تأثير محتوى التوظيف الإلكتروني وسهولة الاستخدام على توظيف النتائج في حكومات الولايات المتحدة"، وهدفت الدراسة الى معرفة استعمال مواقع التوظيف الإلكتروني على شبكة الإنترنت وتأثيره على قدرة الحكومة على اجتذاب الأفراد لتقديم طلبات للحصول على وظائف حكومية وعلى قدرة الحكومة على الحصول على موظفين جدد، قيمت هذه الدراسة جهود التوظيف الإلكتروني لحكومات الولايات المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحكومات التي لديها موقع توظيف أكثر قابلية للاستعمال تتلقى المزيد من الطلبات لكل فرصة عمل في حين أن الدول ذات المحتوى العالي الجودة على صفحات الويب الخاصة بتجنيد لها لديها دوران طوعي أقل بكثير من الموظفين الجدد.

دراسة (Christian Albrekt Larsen, 2011) بعنوان "خدمات التوظيف وأرباب العمل وعلاقتها بفشل التوظيف للعمال غير المهرة في ستة بلدان أوروبية"، وهدفت الدراسة الى البحث في مشكلة عدم توفر المعلومات عن سوق العمل والتكاليف القليلة لمؤسسات التوظيف والبحث عن أسباب عدم استخدام مؤسسات التوظيف من قبل أصحاب العمل والعاملين في عمليات توظيف وتوفير الأشخاص المناسبين للشركات والسبب يرجع الى أن أرباب العمل يتجنبون الموظفين السيئين وبالمثل العاملین يتجنبون أرباب العمل السيئين، لذلك فإن مؤسسات التوظيف تعمل على التوازن في إرضاء الطرفين، وقد أجريت مقابلات مع 40 من أرباب العمل في ست دول أوروبية، ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن معظم أصحاب العمل لديهم تصورات سلبية عن الموظفين الذين يتم تزويدهم من

خلال مؤسسات التوظيف، ويوجد بعض القصور في مؤسسات التوظيف من جانب الخدمات الفعالة المقدمة للشركات والشفافية التي تظهر بها هذه المؤسسات.

دراسة (Svensson, 2007) بعنوان "المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية"، وتتناول هذه الدراسة البيئة الادارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الادارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة الا إذا ظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية، وأظهرت النتائج تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، وتتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الادارية أن تخضع الاجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين، ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا، وتقليل امكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الاخرى، وتؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الادارية، وأظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الادارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة، ومع ذلك توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الاداء في تلك المؤسسات.

### 3.8.2. تعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة انطلاق أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل إدارة الموارد البشرية وتناول موضوع الاستقطاب الإلكتروني ودوره في تعزيز النزاهة والشفافية، وأكدت هذه الدراسات على أهمية دور منظومة التوظيف الإلكترونية والاستقطاب الإلكتروني في عملية الاستقطاب والتعيين وتعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف، سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة أو غير ربحية، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

#### 1.3.8.2. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والنوعي كمنهج علمي للدراسة لملائمته لطبيعة الدراسات.

#### 2.3.8.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعه، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف الدراسات السابقة التعرف على مستوى توافر متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني في المنظمات، والتعرف على أثر الاستقطاب الإلكتروني على الكفاءة والفاعلية والعدالة والاداء الوظيفي، كذلك التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات المختلفة الحكومية والخاصة، والتعرف على علاقة الاستقطاب بتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف الى دور مؤسسات التوظيف في تلبية احتياجات المؤسسات، وفاعلية اجراءات التوظيف المستخدمة في العديد من المنظمات.

#### 3.3.8.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- ان عملية التعيين والاستقطاب تزداد كفاءة اذا كانت الكترونية وهذا مرتبط بمدى شمولية وفاعلية منظومة التوظيف المستخدمة.
- العديد من المنظمات تستخدم الاستقطاب الإلكتروني خلال عملية التوظيف.
- اهمية وجود نظام توظيف متكامل داخل المنظمات.
- تستخدم العديد من المنظمات نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني.

#### 4.3.8.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، وفي تسلسل عرض الاطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- وسع الباحث القاعدة والخلفية المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

#### 5.3.8.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:
- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى من حيث هدفها تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، وهي النظام الالكتروني المركزي المعتمد في عملية التوظيف الحكومي ويستخدم على مستوى الدوائر الحكومية في فلسطين.
  - تميزت هذه الدراسة بقيامها ببحث موضوع منظومة التوظيف الالكترونية المطبقة بالقطاع الحكومي بشكل متكامل ، ودور دوائر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في تطبيق هذه المنظومة، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على عملية الاستقطاب والاختبارات الالكترونية فقط، ولم تقم ببحث الترابط في الاجراءات الخاصة بعملية التوظيف ضمن منظومة الكترونية متكاملة.
  - تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة والمتعلقة بمنظومة التوظيف الالكترونية ومتغيراتها التابعة المتعلقة بالنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.
  - استخدمت الدراسة اسلوب المسح الشامل.
  - كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. المقدمة

تتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في أشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة بلورة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

#### 2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في أشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

### 3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية والذين يستخدمون منظومة التوظيف الإلكتروني والبالغ عددها (28) دائرة حكومية، حيث بلغ عددهم (180) موظفاً، إستناداً الى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث خلال هذه الفترة مستنداً بذلك الى إحصائيات ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين للعام (2020) على اختلاف أجناسهم، وأعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، ونوع الدوائر الحكومية، ومسمياتهم الوظيفية، وسنوات خبرتهم.

#### 4.1 عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (180) موظف من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، وقام الباحث باستخدام اسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع المتاح، حيث قام بتوزيع (170) استبانة، وبعد استرداد الاستبانات تبين أن (152) استبانة من الاستبانات الموزعة فقط صالحة للتحليل الاحصائي، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.2	93	ذكر
38.8	59	أنثى
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 61.2% من افراد العينة كانوا ذكوراً، في حين أن 38.8% من افراد العينة إناث.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
2.0	3	أقل من 25 سنة
19.7	30	من 25- أقل من 35 سنة
51.3	78	من 35- أقل 45 سنة
23.7	36	45 سنة- أقل من 55 سنة
3.3	5	55 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 51.3% من افراد العينة تتراوح أعمارهم (من 35 سنة – أقل من 45 سنة)، في حين أن 23.7% منهم تراوحت أعمارهم (45 سنة- أقل من 55 سنة)، كما تبين أن ما نسبته 19.7% تراوحت أعمارهم (من 25 سنة الى أقل من 35 سنة)، وأن ما نسبته 3.3% أعمارهم من 55 سنة فأكثر، وأن 2% من أفراد العينة أعمارهم (أقل من 25 سنة).

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.6	4	ثانوية عامة فأقل
5.3	8	دبلوم متوسط
69.1	105	بكالوريوس
23.0	35	ماجستير فأكثر
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 69.1% من افراد العينة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، في حين أن ما نسبته 23% منهم مؤهلاتهم العلمية ماجستير فأكثر، وأن 5.3% منهم من حملة الدبلوم المتوسط، في حين أن 2.6% يحملون مؤهلات علمية ثانوية عامة فأقل.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الدائرة الحكومية.

النسبة المئوية	التكرار	نوع الدائرة الحكومية
55.3	84	وزارية
44.7	68	غير وزارية
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 55.3% من افراد العينة يعملون في وزارات، في حين أن 44.7% يعملون في مؤسسات حكومية غير وزارية.

جدول رقم 5.3-أ: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
11.2	17	مدير عام
7.2	11	نائب مدير عام
6.6	10	رئيس وحدة
40.1	61	مدير

جدول رقم 5.3-ب: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
21.7	33	رئيس قسم
1.3	2	رئيس شعبة
11.8	18	موظف
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (5.3-أ-ب) ان ما نسبته 40.1% من افراد العينة يعملون مدرء في الدوائر الحكومية، في حين أن 21.7% يعملون بوظيفة رؤساء أقسام، وأن 11.8% منهم موظفين، وأن 11.2% منهم يعملون بوظيفة مدير عام ، وأن 7.2% منهم يعملون نواب مدرء عامون، وأن 6.6% من أفراد العينة هم رؤساء وحدات، وأن ما نسبته 1.3% يعملون بوظيفة رؤساء شعب.

جدول رقم 6.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
4.6	7	أقل من 5 سنوات
15.1	23	من 5- أقل من 10 سنوات
25.7	39	من 10- أقل من 15 سنة
54.6	83	15 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (3.6) أن ما نسبته 54.6% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، في حين ان ما نسبته 25.7% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 10- أقل من 15 سنة، وأن ما نسبته 15.1% من افراد العينة سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، وأن 4.6% منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

### 5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي تتمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانة) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صم الباحث نموذج الاستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.

- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانه بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهتمة بقياس منظومه التوظيف الالكترونية وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف العامة.
- تم عرض الاستبانه بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانه، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانه بصورتها النهائية من (91) فقرة فعيلة موزعة على خمسة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (91) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5)

فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 7.3. مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بمنظومة التوظيف الالكترونية.

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
.790	45	.810	23	.770	.1
.720	46	.780	24	.640	.2
.810	47	.790	25	.740	.3
.750	48	.780	26	.770	.4
.800	49	.780	27	.820	.5
.670	50	.840	28	.690	.6
.770	51	.790	29	.710	.7
.770	52	.830	30	.820	.8
.770	53	.770	31	.810	.9
.780	54	.760	32	.730	.10
.810	55	.750	33	.820	.11
.780	56	.740	34	.790	.12
.780	57	.740	35	.770	.13
.850	58	.750	36	.560	.14
.800	59	.700	37	.820	.15
.790	60	.760	38	.790	.16
.740	61	.720	39	.690	.17
.760	62	.800	40	.760	.18
.830	63	.790	41	.800	.19
.810	64	.740	42	.860	.20
.780	65	.800	43	.700	.21
.700	66	.830	44	.750	.22

جدول رقم 8.3-أ مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلقة بالنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
.790	14	.730	.1
.660	15	.590	.2
.740	16	.760	.3

جدول رقم 8.3-ب مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق بالنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
.720	17	.700	.4
.720	18	.700	.5
.660	19	.480	.6
.710	20	.600	.7
.630	21	.730	.8
.680	22	.580	.9
.630	23	.720	.10
.580	24	.690	.11
.680	25	.530	.12
		.720	.13

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (91) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.96) لمحور منظومة التوظيف الإلكترونية، و(0.95) لمحور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 9.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.92	21	الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها
0.90	13	الإمتحان الإلكتروني
0.92	12	بنك الأسئلة
0.91	20	المقابلات الشخصية والاختيار
0.96	66	المحور الكلي لمنظومة التوظيف الإلكترونية
0.95	25	المحور الكلي لمحور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

يتضح من الجدول السابق (9.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.90 - 0.92) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.90 - 0.92) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (152) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

#### 1.7.1 المتغيرات المستقلة: تشمل منظومة التوظيف الالكترونية كالاتي:

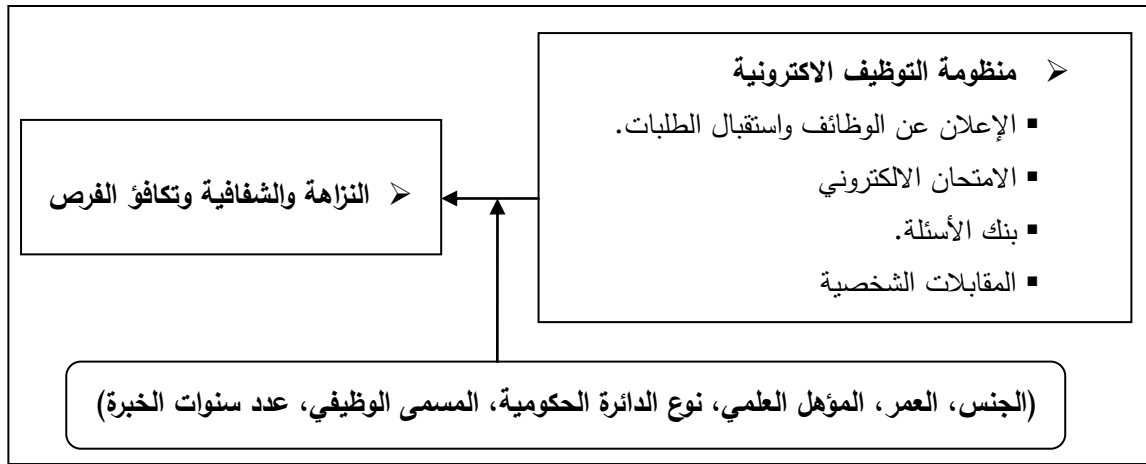
- النظام الالكتروني للاعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرزها.
- نظام الامتحانات التنافسية الالكتروني.
- بنك الأسئلة.
- المقابلات الشخصية للمرشحين والاختيار.

#### 2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل:

- النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.

### 3.7.1 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- نوع الدائرة الحكومية.
- المسمى الوظيفي.
- عدد سنوات الخبرة.



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة

لقد سعى الباحث الى بناء نموذج للدراسة يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والضابطة والتابعة، وبما يتناغم ويتسق مع الفرضيات التي قام بصياغتها، ويتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية قام بتوضيحها سابقاً، حيث قام الباحث بإعداد نموذج الدراسة بما يحتويه من متغيرات وأبعاد بناءً على مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالاستناد على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف قياس مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين.

### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جداً 5 درجات، الإجابة كبيرة 4 درجات، الإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة منخفضة جداً

أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بواقع تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، عن طريق استخدام إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، وتم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

وتم استخدام معامل الاختلاف والذي يعتبر أحد مقاييس التشتت والتباين الهامة ويستخدم بشكل عام لمقارنة التشتت بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر من الوحدات، وذلك للاختلاف الواضح في الوسط الحسابي لمجموعتين من حيث القيمة، وهو النسبة المئوية بين الانحراف المعياري والوسط الحسابي، وكلما كانت قيمة معامل الاختلاف صغيرة كلما دل ذلك على ثبات قيمة العينة وتجانس أفرادها وعناصرها أقل تبعثراً مقارنة بالعينة الأخرى الأكبر بقيمة معامل الاختلاف.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بهذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف لمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة.	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة.	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة.	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

## 1.2.4. تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية

### 1.1.2.4 تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية بدولة فلسطين في محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية بدولة فلسطين في محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها، والجدول رقم (2.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (2.4-أ): إجابات المبحوثين حول محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف مرتبة تنازلياً:

الرقم	الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية تحميل مرفقات طلب التوظيف على موقع التوظيف.	4.63	0.52	11%	كبيرة جداً
2.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية إنشاء حساب خاص بالتوظيف.	4.58	0.52	11%	كبيرة جداً
3.	تلتزم منظومة التوظيف الإلكترونية بالموعد المحدد لإستقبال الطلبات الوارد بالإعلان الوظيفي.	4.50	0.55	12%	كبيرة جداً
4.	عملية الإعلان عن الوظائف من خلال المنظومة توفر (الوقت والجهد)	4.46	0.57	12%	كبيرة جداً
5.	يمكن من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية تخصيص الإعلان لشريحة معينة مثل (ذوي الإحتياجات الخاصة أو موظفي الخدمة المدنية).	4.43	0.61	13%	كبيرة جداً
6.	يوفر ديوان الموظفين الدعم الفني لعملية (الإعلان عن الوظائف وأستقبال طلبات التوظيف وفرزها).	4.43	0.60	13%	كبيرة جداً
7.	عملية (استقبال وفرز) طلبات التوظيف من خلال المنظومة توفر (الوقت والجهد).	4.41	0.73	16%	كبيرة جداً
8.	منظومة التوظيف الإلكترونية متوفرة طوال فترة الإعلان عن الوظائف.	4.40	0.60	13%	كبيرة جداً
9.	الإعلان عبر منظومة التوظيف الإلكتروني يرتبط ببطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة بالدولة.	4.40	0.67	15%	كبيرة جداً

جدول (2.4-ب): إجابات المبحوثين حول محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومه التوظيف مرتبة تنازلياً:

الرقم	الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
10.	للمؤسسة الحكومية الصلاحيات الكاملة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية في (إدارة ومتابعة) إعلاناتها الوظيفية.	4.38	0.63	14%	كبيرة جداً
11.	يتولى ديوان الموظفين العام معالجة جميع الإشكاليات الخاصة باستقبال طلبات التوظيف عبر منظومة التوظيف الإلكتروني.	4.34	0.73	16%	كبيرة جداً
12.	تتسم عملية الإعلان عن الوظائف من خلال المنظومة بالسهولة.	4.33	0.67	15%	كبيرة جداً
13.	يتم استقبال طلبات التوظيف كافة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية.	4.32	0.75	17%	كبيرة جداً
14.	يتم الإعلان عن الوظائف الحكومية كافة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية.	4.31	0.69	16%	كبيرة جداً
15.	للمؤسسة الحكومية الصلاحيات الكاملة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية في عملية متابعة استقبال طلبات التوظيف.	4.28	0.66	15%	كبيرة جداً
16.	يتم فرز الطلبات بشكل إلكتروني من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية.	4.28	0.80	18%	كبيرة جداً
17.	الإعلان الوظيفي يرتبط بتطبيق الهاتف المحمول وظيفتي الذي يسهل على المتقدم المعرفة بوجود شاغر وظيفي.	4.28	0.72	16%	كبيرة جداً
18.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم التقدم لأكثر من وظيفة تتلائم مع تخصصه العلمي.	4.25	0.70	16%	كبيرة جداً
19.	تمنح منظومة التوظيف الإلكتروني لجان التوظيف الإذن بدخول قاعدة البيانات لكل وظيفة من أجل تأكيد عملية فرز الطلبات.	4.21	0.86	20%	كبيرة جداً
20.	توفر منظومة التوظيف الإلكتروني سعة تخزينية عالية لكل حساب.	4.21	0.63	15%	كبيرة جداً
21.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية التعديل على المرفقات خلال فترة الاعلان.	4.18	0.88	21%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.23	0.77	18%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج الجدول (2.4-أ-ب) أن معامل الاختلاف لمحور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكترونية تراوحت ما بين (11% إلى 21%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا المحور كونه معامل الاختلاف بشكل عام قليل، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية لديهم درجة ثقة في الاجراءات الخاصة بعملية الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها ضمن منظومة التوظيف الإلكترونية.

تبين من نتائج الجدول (2.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكتروني كانت الفقرة التي تنص (منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية تحميل مرفقات طلب التوظيف على موقع التوظيف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.63)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.52) وبمعامل اختلاف قدره (11%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية يدركون أهمية هذه الفقرة وان لها أهمية خاصة فمن خلال الوثائق المرفقة يتم قبول او رفض طلب التوظيف، لذلك توفر الصلاحيات للخريجين والباحثين عن عمل لرفع وتحميل المرفقات والوثائق الخاصة بهم، حيث أن لذلك أهمية كبيرة وخصوصاً ان حجم هذه الملفات متغير ومختلف ويحتاج الى توفر مساحات تخزين كبيرة جداً ومتطورة وقابلة للزيادة بشكل مضطرد، مع العلم انه يتم الاحتفاظ بهذه الوثائق في حسابات الخريجين بشكل دائم ليتم استخدامها من قبلهم لاحقاً.

ونجد من نتائج الجدول (2.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص (منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية التعديل على المرفقات خلال فترة الاعلان) قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.16)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.88)، وبمعامل اختلاف قدره (21%)، وقد كان المتوسط الحسابي منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحث يستطيع تبرير هذا الانخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة لربما بسبب أن افراد العينة ليس لدى جميعهم نفس المعرفة حول الامكانيات الخاصة بالمنظومة وما توفره من امتيازات خاصة للمتقدمين للوظائف، من امكانية التعديل وإرفاق وتحميل وثائق جديدة او تحديثها بالحذف او الاضافة خلال فترة الاعلان عن الوظائف، حيث أن هذه الميزة تعطي المتقدم فرصة خلال فترة الاعلان بأن يقوم بتحضير جميع المتطلبات والمعززات والوثائق التي يستوجب عليه رفعها عبر الموقع من أجل قبول طلب التوظيف الخاص به، وبالتالي فإن ذلك يشكل هامش وفرصة ايجابية تصب في صالح المرشح وتقدم له فرصة للتقدم للوظيفة والتعديل على طلب التوظيف على مدار الساعة طيلة فترة الإعلان حتى لو كان هناك عطل او اجازات رسمية فالمنظومة متوفرة 7/24.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المحور الوارد في الجدول رقم (2.4-أ-ب) الخاص بالإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكتروني أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.23) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.77)، وبمعامل اختلاف قدره (18%)، وهنا يؤكد الباحث

على أهمية تطبيق هذه المنظومة في عملية التوظيف، من خلال ما تقوم بتوفيره من امتيازات متنوعة حيث أن عملية الاعلان عن الوظائف الخاصة بالدوائر الحكومية بالدولة أصبحت أكثر سهولة من خلال هذه المنظومة كون جميع الاجراءات الخاصة بهذه العملية أصبحت الكترونية ابتداءً من انشاء الحساب الالكتروني للمتقدم للوظائف مروراً بعملية الإعلان عن الوظائف وفرز طلبات التوظيف وتحديد المقبول والمرفوض منها، كما أن الاعلان تم ربطه بتطبيق قام ديوان الموظفين العام بتطويره وهو "تطبيق وظيفتي" للهاتف المحمول والذي سهل على المتقدمين معرفة وجود الشواغر في الدوائر الحكومية ومتابعة طلبات التوظيف الخاصة بهم وإدارة حساباتهم على المنظومة، حيث أصبحت منظومة التوظيف في متناول ايدي الخريجين والباحثين عن عمل وعلى هواتفهم الذكية من خلال تطبيق وظيفتي، وبالتالي أدى ذلك الى توفير الوقت والجهد على الخريجين والباحثين عن فرص عمل، وفي سبيل ضبط الاعلانات الخاصة بالدوائر الحكومية يقوم هذا النظام بعملية الربط بين الاعلان عن الوظائف مع بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة للشاغر المعلن عنه، مع امكانية تخصيص اعلان خاص بشريحة محددة كالمعاقين والتي اشترط القانون تعيين نسبة 5% منهم من مجمل الاحداثيات الوظيفية بكل دائرة حكومية، كما أن ديوان الموظفين العام ومن خلال الصلاحيات الممنوحة له يقوم بمتابعة هذه المنظومة ومعالجة جميع الاشكاليات الخاصة باستقبال طلبات التوظيف، وتقديم الدعم الفني لجميع الاجراءات الخاصة بعملية الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها، مع امكانية اعطاء الدوائر الحكومية الصلاحيات الكاملة في عملية متابعة واستقبال طلبات التوظيف الخاصة بكل منها، بالإضافة الى أنها تعمل على دعم اللجان المختصة بعملية التوظيف لكل شاغر من خلال امكانية فرز طلبات التوظيف بشكل الكتروني وارسال رسالة وايمل للمرشح بشكل الكتروني بقبول طلبه او رفضه وتحديد سبب الرفض، واعلامه بتاريخ الامتحان او المقابلة، الامر الذي يعمل على توفير الوقت والجهد في جميع الاجراءات الخاصة بالمنظومة، وعليه يؤكد الباحث على فعالية منظومة التوظيف الالكترونية بدولة فلسطين في محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها، وهذا يتفق مع دراسة (أحمد، 2018) حول أن استخدام المؤسسات الحكومية للاستقطاب الالكتروني يؤدي إلى زيادة جودة عملية التوظيف الحكومي، كما ويتعارض معها بأن هنالك إهتمام قليل من قبل الوزارات الحكومية بالدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الاستقطاب الإلكتروني نظراً لضعف الامكانيات المالية، كما تتفق النتيجة السابقة مع دراسة (صالح و روستم، 2016) في أن للاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية دور في نجاح المنظمات، ويمكن من خلاله توفير ملخص للسير الذاتية للمتقدمين لشغل الوظائف وتخزين بياناتهم واسترجاعها عند الحاجة، كما يتفق ذلك مع دراسة (فريج، 2016) حول أهمية إزالة الخلط والالتباس في المفاهيم الموجودة لدى العاملين في دوائر الموارد البشرية فيما يتعلق بالاستقطاب والجدب الالكتروني، ومحاولة تفعيل وتقديم أكبر عدد من الخدمات إلكترونياً بما يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

#### 2.1.2.4 تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية بدولة فلسطين في محور الامتحان الإلكتروني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية بدولة فلسطين في محور الامتحان الإلكتروني؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور الامتحان الإلكتروني، والجدول رقم (3.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (3.4-أ): إجابات المبحوثين حول محور الامتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الإلكتروني مرتبة تنازلياً:

الرقم	الامتحان الإلكتروني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يحصل المتقدم على نتيجة الامتحان الكترونياً مباشرة فور انهاء الامتحان.	4.55	0.54	12%	كبيرة جداً
2.	تقوم اللجنة الخاصة بالامتحان بتحديد مواصفاته الخاصة (تاريخ الامتحان، وقت الامتحان، عدد الأسئلة، نوع الأسئلة، علامة النجاح).	4.54	0.57	12%	كبيرة جداً
3.	نظام الامتحانات الإلكترونية يوفر (الوقت والجهد).	4.53	0.59	13%	كبيرة جداً
4.	عملية تصحيح إجابات المتقدمين في نظام الامتحانات الإلكترونية تتم بشكل آلي.	4.48	0.68	15%	كبيرة جداً
5.	يتم نشر جميع الإعلانات الخاصة بامتحانات التوظيف للوظائف المعن عنها عبر (البوابة الإلكترونية للديوان وصفحته الرسمية على الفيسبوك).	4.45	0.65	14%	كبيرة جداً
6.	يقوم النظام بتكوين الامتحان من بنك الأسئلة بشكل آلي بناء على المواصفات الخاصة التي حددتها اللجنة المسؤولة عن الامتحان.	4.44	0.70	15%	كبيرة جداً
7.	يتم دعوة جميع المتقدمين المقبولة طلباتهم لامتحان الكتروني باستخدام (الرسائل النصية وبشكل آلي).	4.42	0.72	16%	كبيرة جداً
8.	اللجنة الخاصة بالامتحان هي المسؤولة عن متابعة سير الامتحانات في القاعات.	4.42	0.73	16%	كبيرة جداً
9.	يتيح النظام إمكانية عقد الامتحان في أكثر من مكان بشكل متزامن.	4.42	0.59	13%	كبيرة جداً
10.	يتوفر الدعم الفني داخل قاعات الامتحانات الإلكترونية من قبل ديوان الموظفين.	4.40	0.64	14%	كبيرة جداً

جدول (3.4-ب): إجابات المبحوثين حول محور الامتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الإلكتروني مرتبة تنازلياً:

الرقم	الامتحان الإلكتروني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
11.	يوفر النظام إمكانية استخراج تقارير إحصائية تقيم نسبة إجابة كل سؤال من أسئلة الامتحان.	4.38	0.66	15%	كبيرة جداً
12.	يحد الامتحان الإلكتروني من التدخل البشري في إعداد الامتحانات.	4.32	0.77	17%	كبيرة جداً
13.	ي دعم النظام كافة أنواع الأسئلة بما فيها الوسائط المتعددة (الصوت والفيديو).	4.26	0.79	18%	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.43	0.45	10%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج جدول (3.4-أ-ب) أن معامل الاختلاف لمحور الامتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكترونية تراوحت ما بين (12% الى 18%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (10%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا المحور الخاص بالامتحان الإلكتروني ضمن منظومة التوظيف الإلكتروني المطبقة في ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية كون معامل الاختلاف بشكل عام قليل.

تبين من نتائج الجدول (3.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور الامتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الإلكتروني كانت الفقرة التي تنص (يحصل المتقدم على نتيجة الامتحان إلكترونياً مباشرة فور انهاء الامتحان)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.55)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.54) وبمعامل اختلاف قدره (12%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية لديهم اطلاع مباشر على عمل منظومة التوظيف الإلكتروني من خلال عملية اجراء الامتحانات الإلكترونية ومن اهم المميزات التي يتمتع بها النظام إظهار نتيجة الامتحان الإلكتروني مباشرة للمتقدم حيث يتوفر في النظام خاصية التصحيح الآلي لاجابات المتقدمين، حيث أنه وبعد الانتهاء من الإجابة على الاسئلة الخاصة بالامتحان مباشرة يتم اظهار النتيجة للمتقدم ويقوم بالاطلاع عليها، حيث يقوم المراقب في القاعة بتأكيد اطلاع المتقدم على نتيجته ومن ثم تسجيل العلامة الخاصة بالامتحان على كشف جانبي ويقوم المتقدم بالتوقيع بجانب النتيجة، وهذا الاجراء يهدف الى تعزيز ثقة المتقدمين بنتائج الاختبارات المحوسبة ويزيد من نزاهة وشفافية الاجراءات الخاصة بعملية التوظيف في الوظيفة العمومية من خلال الغاء التدخل البشري في عملية التصحيح

وبالتالي تكون الأخطاء في عملية التصحيح تساوي صفر وكذلك توفير الوقت والجهد والتكلفة التي كانت تحتاجها عملية التصحيح اليدوي، وبالتالي زيادة الثقة بمنظومة التوظيف الالكتروني التي يديرها ديوان الموظفين العام لصالح مؤسسات الدولة.

ونجد من نتائج الجدول (3.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص (بدعم النظام كافة أنواع الاسئلة بما فيها الوسائط المتعددة "الصوت والفيديو") قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور الامتحان الالكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.26)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.79)، وبمعامل اختلاف قدره (18%)، وقد كان المتوسط الخاص بهذه الفقرة منسجم مع المتوسطات العامة، ولكنه جاء بالترتيب الاخير بسبب ان البعض من أفراد عينة الدراسة لم يستخدموا هذا النوع من الامتحانات نتيجة أن الوظائف الخاصة بالمؤسسات التي يعملون بها لا تستدعي هذا النوع من الاسئلة المبني على الوسائط المتعددة، علماً بأن هذه المنظومة قام ديوان الموظفين العام بانجازها بشكل متكامل وبنظرة شمولية ويأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة على طبيعة الوظائف بقطاع الخدمة المدنية بحيث يدعم النظام كل أنواع الاسئلة، ويؤكد الباحث هنا ان نوع الوظائف والمسميات الوظيفية وطبيعة المهام المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي هي التي تحدد نوع الأسئلة وطبيعتها ونمط الامتحان والمعلومات التي يتم من خلالها قياس كفاءة المرشح المتقدم للوظيفة.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا المحور الوارد في الجدول (3.4-أ-ب) الخاص بالامتحان الالكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (4.43) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.45)، وبمعامل اختلاف قدره (10%)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية الامتحان الالكتروني في تعزيز النزاهة والشفافية في منظومة التوظيف الالكتروني، حيث توفر هذه المنظومة الوقت والجهد المبذول في اجراءات عملية التعيين، ويمكن من خلال هذا النظام تكوين الامتحانات بالاستناد على الاسئلة الموجودة ببنك الاسئلة، حيث يقوم مسؤول النظام وبناءً على مواصفات الامتحان المحددة من قبل لجنة التوظيف، باعطاء امر للنظام لبناء امتحان محوسب وبشكل آلي دون أي تدخل بشري في تحديد واختيار الأسئلة، حيث انها مصنفة من حيث درجة الصعوبة والسهولة، ويتم من خلال النظام دعوة وابلغ المتقدمين المقبولة لطلباتهم للتقدم للامتحان بالتاريخ الذي تم تحديده من خلال استخدام الرسائل النصية والبريد الالكتروني، الامر الذي يعزز اسس النزاهة والشفافية، كما ويفسح هذا النظام امكانية عقد الامتحان باكثر من مكان في محافظات الوطن وبشكل متزامن الامر الذي يعزز تكافؤ الفرص في التقدم للامتحان وبنفس مستوى ونوعية الامتحان بحيث لا يوجد مجال للمحاباة او التمييز

بنوعية الامتحان، مع الحصول على تصحيح لمخرجات الامتحان بشكل الكتروني، والحصول على تقارير احصائية تحليلية حول نتائج الامتحان، من أجل تطوير امتحانات التوظيف وبنك الاسئلة، وتقديم تقييم اجمالي لمستوى الامتحان، وبالتالي فإن الباحث يؤكد على دور نظام الامتحانات الالكترونية في تعزيز اسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظيفة العمومية، وبتترك انطباع ايجابي لدى المواطن الفلسطيني تجاه عدالة الاجراءات الحكومية في عملية التوظيف، حيث أن إنشاء الامتحان الالكتروني ضمن منظومة التوظيف جاء منسجماً مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية وأجندة السياسات الوطنية المرتكزة على مفهوم "المواطن أولاً"، وهذا يتفق مع دراسة (صالح و روستم، 2016) حول تمتع عملية الاستقطاب الالكتروني بالسرية والحفاظ على أمن المعلومات، ومع دراسة (Rosa et al., 2016) حول استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في الاختبارات المحوسبة، ودراسة (عودة، 2008) حول فاعلية الاختبارات المحوسبة في جذب الموارد البشرية.

#### 3.1.2.4: تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية بدولة فلسطين في محور بنك الأسئلة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية بدولة فلسطين في محور بنك الأسئلة؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور بنك الأسئلة، والجدول رقم (4.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (4.4-أ): إجابات المبحوثين حول محور بنك الأسئلة كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني مرتبة تنازلياً:

الرقم	بنك الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يتمتع بنك الأسئلة بالأمان فلا يمكن الوصول اليه الا من خلال المفوضين اصولاً بذلك.	4.21	0.70	16%	كبيرة جداً
2.	يتوفر في نظام الامتحانات الإلكتروني بنك أسئلة يغطي الوظائف الحكومية المعن عنها كافة.	4.20	0.73	17%	كبيرة جداً
3.	يسهم إنشاء بنك الأسئلة الإلكتروني في تطبيق فكرة الإعلان الموحد عن الوظائف.	4.15	0.72	17%	كبيرة
4.	بنك الاسئلة تم بناؤه بطريقة علمية للحد من التدخل البشري في عملية الاختيار.	4.13	0.69	16%	كبيرة
5.	تتناسب الأسئلة في الامتحان الإلكتروني مع طبيعة الوظيفة المعن عنها.	4.08	0.79	19%	كبيرة
6.	بنك الأسئلة يحتوي على أسئلة ذات طابع علمي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.	4.03	0.74	18%	كبيرة

جدول (4.4-ب): إجابات المبحوثين حول محور بنك الأسئلة كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني مرتبة تنازلياً:

الرقم	بنك الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
7.	أرى ان بنك الأسئلة وضع من خلال مجموعة بورية تم اختيارها بعناية لتمثل كافة المؤسسات الحكومية.	4.03	0.73	18%	كبيرة
8.	بنك الأسئلة يحتوي على أسئلة ذات طابع عملي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.	4.01	0.71	17%	كبيرة
9.	تتم عملية المراجعة لبنك الأسئلة بصفة دورية للتأكد من عدم وجود أي أخطاء.	3.97	0.72	18%	كبيرة
10.	الأسئلة في الامتحان الإلكتروني تتناسب والفروقات الفردية للمتقدمين.	3.96	0.79	20%	كبيرة
11.	بنك الأسئلة يغطي جميع كفايات القياس الخاصة بكل وظيفة معن عنها.	3.91	0.77	19%	كبيرة
12.	الأسئلة المستخدمة في الامتحان الالكتروني لا تتكرر لاكثر من جلسة.	3.88	0.87	22%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.05	0.56	13%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (4.4-أ-ب) أن معامل الاختلاف لمحور بنك الاسئلة كأحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني تراوحت ما بين (16% الى 22%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (13%)، حيث حظيت الفقرة الاولى والرابعة على أقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت أقل تشتتاً فيما يتعلق باهمية بنك الاسئلة وبطريقة بناؤه وما يتمتع به من أمان وسرية في مدخلاته، وعليه فإن الباحث هنا يؤكد على أن هناك ثقة كبيرة بهذا المحور كونه معامل الاختلاف بشكل عام قليل، ويشير ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية لديهم درجة ثقة كبيرة في بنك الاسئلة كأحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني.

تبين من نتائج الجدول (4.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور بنك الاسئلة كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني كانت الفقرة التي تنص (بتمتع بنك الاسئلة بالامان فلا يمكن الوصول إليه إلا من خلال المفوضين أصولاً بذلك)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.70) وبمعامل اختلاف قدره (16%)، ويرجع الباحث السبب في ذلك الى ان افراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية يلمسون مستوى الاجراءات الخاصة بسرية وامن المعلومات المتعلقة ببنك الأسئلة والسبب في ذلك ان ديوان الموظفين العام أولى هذه الجزئية (درجة الامان)

أهمية خاصة في كل مراحل منظومة التوظيف الالكتروني، بدأً من الإعلان عن الوظائف ومتابعة طلبات التوظيف وفرزها، ومنظومة الامتحانات الالكترونية وعلى راس ذلك كله بنك الاسئلة، ويطبق الديوان المعايير والتكنولوجيا (البرامج والاجهزة) المعتمدة عالمياً في امن المعلومات ومنح الصلاحيات، وقد تعاقد مع احدى الشركات المرموقة في هذا المجال لفحص مدى جاهزية واستعدادات الديوان في هذا الجانب، وقام بتنفيذ جميع التوصيات التي اشتملت عليها الدراسة من اجل تعزيز جاهزية وقدرة الديوان وخصوصاً الأمان في مجال بنك الأسئلة.

ونجد من نتائج الجدول (4.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص (الاسئلة المستخدمة في الامتحان الالكتروني لا تتكرر لاكثر من جلسة) قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور بنك الاسئلة كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.88)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.87)، وبمعامل اختلاف قدره (22%)، ونجد ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة جاء متقارب مع المتوسطات العامة ل فقرات المحور ولكنه انخفض بهذه الفقرة بسبب ان البعض من أفراد عينة الدراسة لا يدركون الآلية الدقيقة التي يقوم النظام على اساسها باختيار وتكوين أسئلة الاختبارات من بنك الأسئلة، حيث يضمن بنك الاسئلة الحصول على اختبارات وفق الشروط والمعايير التي تقرها اللجنة المشرفة على التعيين لاي وظيفة دون ان يكون لها أي تدخل مباشر او معرفة باسئلة الامتحان، حيث يتم تحديد نمط الاسئلة (تخصصية، معلومات عامة وثقافية، درجة الصعوبة "سهلة، متوسطة، صعبة"...الخ)، ويتم على ضوئها تكوين الامتحان، حيث يعتمد بنك الاسئلة على المخزون المتوفر لديه من اسئلة تشمل كافة تخصصات الوظائف بالخدمة المدنية، حيث تتم عملية الاختيار للاسئلة بشكل غير متكرر خلال فترات زمنية تحددها دائرة الامتحانات والاعلانات في ديوان الموظفين العام ونظام الامتحانات الالكترونية وبنك الأسئلة يحتوي على اعدادات خاصة بهذه الجزئية، حيث يسعى ديوان الموظفين العام من هذه الخطوة بتحقيق أعلى درجات النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الوارد في الجدول (4.4-أ-ب) الخاص ببنك الاسئلة باعتباره أحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.05) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.56)، وبمعامل اختلاف قدره (13%)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية بنك الاسئلة في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في منظومة التوظيف الالكتروني، حيث بدأت فكرة انشاء بنك الاسئلة الحكومي خلال العام 2016 وبدأ تطبيقه بشكل فعلي خلال العام 2017، حيث قام ديوان الموظفين العام بتشكيل لجنة فنية متخصصة من أجل وضع الاسس الخاصة بتكوين بنك الاسئلة ذات

طابع نوعي ومبنية على منهج علمي مدروس، فقد تم الاطلاع على التجارب الخارجية وتبادل الخبرات من أجل الاستفادة من هذه التجارب السابقة بهذا المجال، والخروج بتجربة ذات طابع فلسطيني تتلائم مع متطلبات الوظيفة العمومية والاحتياج الفعلي للموارد البشرية في دولة فلسطين، وتم تشكيل مجموعات بؤرية من مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية للاستفادة من خبرتهم العملية والعلمية في تطوير بنك الاسئلة، وإثراءه بأسئلة متنوعة ومتخصصة في إطار الكفايات التي تقيس السلوكيات الشخصية والوظيفية للمتقدمين التي سيتم العمل عليها بالاستناد على بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة، وجعلها شاملة لكافة امتحانات التوظيف الخاصة بالوظائف التخصصية والمساندة المدرجة على جدول تشكيلات وظائف الخدمة المدنية، من أجل الوصول الى ثقة المواطن الفلسطيني بعدالة اجراءات التوظيف في المؤسسات والدوائر الحكومية في الدولة، وأن الاكثر جدارة هو الافر حظاً في الحصول على الوظيفة في القطاع العام، وهذا يتعارض مع دراسة (James, 2016) حول وجود تحديات يمكن مواجهتها أثناء عقد الاختبارات المحوسبة؛ تتعلق بالأمر التقنية، اضافة الى عدم امان سرية الاختبارات لعدم وجود نظام آمن محكم يمكن الوثوق فيه للاختبارات المحوسبة.

#### 4.1.2.4: تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية بدولة فلسطين في محور المقابلات الشخصية والإختيار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية بدولة فلسطين في محور المقابلات الشخصية والإختيار؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور المقابلات الشخصية والإختيار، والجدول رقم (5.4-أ) يوضح ذلك.

جدول (5.4-أ): إجابات الباحثين حول محور المقابلات الشخصية والإختيار كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني مرتبة تنازلياً:

الرقم	المقابلات الشخصية والإختيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يتم إبلاغ المرشحين للتوظيف عن مواعيد المقابلة الشخصية (رسائل نصية أو هاتفياً).	4.34	0.67	15%	كبيرة جداً
2.	يتم الإعلان قبل وقت كافٍ عن مواعيد المقابلات الشخصية للمرشحين للتوظيف.	4.33	0.68	15%	كبيرة جداً
3.	تشكل لجان المقابلات اصولاً من ممثلين عن (ديوان الموظفين، المؤسسة الحكومية صاحبة الوظيفة، ووزارات أخرى مختصة).	4.28	0.82	19%	كبيرة جداً

جدول (5.4-ب): إجابات المبحوثين حول محور المقابلات الشخصية والإختبار كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني مرتبة تنازلياً:

الرقم	المقابلات الشخصية والاختيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
4.	العلامة الفنية في النموذج المستخدم في المقابلة موحدة لجميع أعضاء لجنة المقابلات.	3.96	0.86	21%	كبيرة
5.	يتم اختيار أعضاء لجنة المقابلة ممن هم على دراية تامة بأساليب المقابلات وانواعها.	3.94	0.84	21%	كبيرة
6.	يتمتع أعضاء لجان المقابلات (بخبرات سابقة ومشاركات متعددة) في لجان المقابلات.	3.92	0.85	21%	كبيرة
7.	النموذج المستخدم في مقابلة المرشحين للتوظيف يتناسب وطبيعة الوظيفة المعلن عنها.	3.91	0.82	20%	كبيرة
8.	النموذج المستخدم في مقابلة المرشحين للتوظيف يقيس الفروقات الفردية بين المرشحين.	3.88	0.85	22%	كبيرة
9.	تعقد دورة تدريبية لأعضاء لجان المقابلات بصورة دورية بغرض تحسين عملية الاختيار.	3.86	0.88	22%	كبيرة
10.	لدى أعضاء لجان المقابلات القدرة على دراسة عناصر الشخصية للمرشحين.	3.84	0.90	23%	كبيرة
11.	تقيس المقابلة الشخصية المعارف لدى المرشحين للوظيفة.	3.83	0.80	21%	كبيرة
12.	تعتمد لجان المقابلات مبدأ (الجدارة والكفاءة) في عملية الاختيار بين المرشحين للوظيفة.	3.81	0.94	24%	كبيرة
13.	تقيس المقابلة الشخصية المهارات لدى المرشحين للوظيفة.	3.80	0.92	24%	كبيرة
14.	مكان إجراء المقابلات الشخصية يشعر المرشحين بالطمأنينة.	3.73	0.89	24%	كبيرة
15.	هناك تعليمات مكتوبة لأعضاء لجان المقابلات حول آلية المقابلة الشخصية للمرشحين للتوظيف.	3.73	1.16	31%	كبيرة
16.	تستخدم أسئلة معدة مسبقاً في مقابلة المرشحين للتوظيف.	3.71	0.97	26%	كبيرة
17.	بعض الوظائف لا تحتاج الى مقابلة شخصية.	3.70	1.10	29%	كبيرة
18.	يتم تخصيص وقت متساوٍ في المقابلة الشخصية لكافة المرشحين.	3.66	0.96	26%	كبيرة
19.	هناك عضو مراقب في لجان المقابلات للمرشحين للتوظيف.	3.47	1.167	33%	متوسطة
20.	يتم تسجيل (توثيق) المقابلة الشخصية للمرشحين (فيديو مثلاً)	2.42	1.31	53%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.81	0.58	15%	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول رقم (5.4-أ-ب) أن معامل الاختلاف لمحور المقابلات الشخصية والإختبار كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني تراوحت ما بين (15% الى 53%) وهذه الفروقات جاءت متباينة في مدى التوافق عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بشكل عام، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، حيث حظيت الفقرة الاولى والثانية على أقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا

يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت أقل تشتتاً فيما يتعلق بتبليغ المرشحين عن مواعيد المقابلات الشخصية من خلال استخدام الرسائل النصية أو الهاتف، وإعلام المتقدم بوقت كافي عن موعد المقابلات، أما الفقرة العشرون كانت تتمتع بأعلى معامل اختلاف (53%)، حيث ان افراد العينة لديهم مستوى عالي من التشتت في اجاباتهم حول هذه الفقرة، الامر الذي يستدل عليه الباحث في ان عملية توثيق المقابلات من خلال الفيديو لا يتم استخدامها في المقابلات، وهذا ما اكدته اغلب اجابات المبحوثين، وبالمجمل العام فإن الباحث يؤكد على أن هناك تباين في مستوى الثقة في هذا المحور كون معامل الاختلاف بشكل متشتت، ولكنه وفي نفس الوقت يؤكد على ان لمقابلات التوظيف دور بتعزيز معايير النزاهة والشفافية.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (5.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور المقابلات الشخصية كأحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني كانت الفقرة التي تنص (يتم ابلاغ المرشحين للتوظيف عن مواعيد المقابلات الشخصية "رسائل نصية أو هاتفياً")، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.34)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.67) وبمعامل اختلاف قدره (15%)، ويرجع الباحث السبب في ذلك لادراك افراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية بالدوائر الحكومية بقطاع الخدمة المدنية بالالية التي تعمل من خلالها منظومة التوظيف الالكترونية، واسهامها في توفير الوقت والجهد وتقليص النفقات، حيث أنه وبعد اجراء الامتحان الالكتروني وإظهار النتائج على الموقع الالكتروني لديوان الموظفين العام، تقوم اللجنة الخاصة بالوظيفة بتحديد موعد المقابلات الشفهية للناجحين، ويتم اعلام دائرة الاعلانات في الادارة العامة للتعيينات ومسؤول النظام بالموعد المحدد ومكان انعقاد المقابلات الشفهية، فيقوم من جانبه ومن خلال الخصائص التي يوفرها النظام بنشر موعد ومكان المقابلات على البوابة الالكترونية لديوان الموظفين العام، ومن ثم ارسال رسائل نصية لرقم الهاتف المدخل في قاعدة البيانات الخاصة بالمتقدم من أجل اعلامه بالموعد والمكان وبالتالي لا مجال لاي تجاوزات أو أخطاء أو استثناءات في ابلاغ كافة الناجحين، ويتم الاتصال بالمرشح هاتفياً في بعض الأحيان عندما يكون عدد المتقدمين قليل من أجل التأكد من تبليغه بذلك، الامر الذي يعكس إهتماماً من قبل الديوان بتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين المتقدمين، وكذلك يخلق إنطباعات إيجابية لدى المواطن الفلسطيني بالإجراءات المتبعة لدى ديوان الموظفين العام والدوائر الحكومية ويضمن حق جميع الناجحين في اجراء المقابلات والحصول على فرصة التعيين، وبالتالي تعزيز مفاهيم النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة.

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (5.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص (يتم تسجيل "توثيق" المقابلة الشخصية للمرشحين "فيديو مثلاً") قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور المقابلات الشخصية

والإختيار كأحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.42)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.31)، وبمعامل اختلاف قدره (53%)، ونجد ان هنالك انخفاض بالمتوسط الحسابي لهذه الفقرة، حيث يستطيع الباحث أن يبرر هذا الانخفاض بمستوى الاستجابة بسبب ان الكثير من أفراد عينة الدراسة وخلال مشاركتهم في لجان المقابلات والاختيار لا يقوموا في أغلب الاحيان بتوثيقها بهذا الشكل، ولكن يتم العمل على توثيق محضر المقابلة، ويتم في بعض الاحيان توثيق اسئلة المقابلة التي تم طرحها لجميع المرشحين للوظائف، وذلك في سبيل ضمان العدالة والمساواة بين الجميع ومن أجل أن يكون معيار التقييم وتوثيق العلامة واضح للجميع ومبني على اسس علمية وموثوقة وليس بناءً على اهواء شخصية او محاباة، وتضمن تشكيلة لجنة الاختيار (شخصين من الدائرة الحكومية، وشخصين من دوائر حكومية مختلفة ومتخصصين في مجال المقابلة، وعضو من ديوان الموظفين العام)، بالإضافة الى رقابة وحدة الرقابة الداخلية في الدائرة الحكومية لضمان أعلى درجات النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في عملية التعيين في قطاع الخدمة المدنية، وهذه الاجراءات سعى ديوان الموظفين العام خلال السنوات الاخيرة لتطبيقها من اجل تطوير عملية التعيين وزيادة النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية ولتعزيز ثقة المواطن في إجراءات التوظيف في القطاع الحكومي.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (5.4-أ-ب) الخاص بالمقابلات الشخصية والاختيار باعتباره أحد محاور منظومه التوظيف الالكتروني أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.81) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.58)، وبمعامل اختلاف قدره (13%)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية المقابلات الشخصية والاختيار التي يتم تطبيقها وفق قانون الخدمة المدنية في تعزيز معايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في منظومة التوظيف الالكتروني، حيث أن ديوان الموظفين العام ومن أجل أنفاذ وتطبيق بنود قانون الخدمة المدنية يتولى صلاحية تشكيل لجان المقابلة والاختيار المتخصصة والتي تتمتع بمعرفة عميقة بمجالات التخصص المختلفة بالتوافق مع الدوائر الحكومية بقطاع الخدمة المدنية، كما ويتم الاهتمام بتدريب أعضاء هذه اللجان على هذه الاجراءات الإدارية التي يتم اتباعها في شغل الوظيفة العمومية والتي تتفق مع قانون الخدمة المدنية، أيضاً تدريبهم على كيفية وضع الاسئلة التي تقيس كافة الكفايات المتعلقة بالجوانب الشخصية "السلوكية والانسانية" بالإضافة الى قياس المهارات والخبرات العلمية والعملية الخاصة بالمرشح للوظيفة، وبالتالي فإنه يقع على عاتق هذه اللجان مسؤولية في ضبط عملية التعيين وتحقيق أقصى درجات النزاهة والشفافية، وصولاً الى تطبيق الغاية التي يسعى اليها قانون الخدمة المدنية وديوان الموظفين العام وهي الاكثر جدارة هو الاوفر حظاً في الحصول على الوظيفة العمومية، وبالتالي الوصول الى تعزيز ثقة المواطن الفلسطيني بجميع

الاجراءات التي تقوم بها الحكومة الفلسطينية ضمن قطاع الخدمة المدنية، هذا يتفق مع دراسة (عودة، 2008) حول أن الاختبارات والمقابلات مناسبة ويوجد جهة مختصة تقوم باستقطاب الموارد البشرية، وتتفق مع دراسة (قرن، 2012) حول اهمية وجود الطاقم المهني المؤهل داخل مؤسسات التوظيف.

#### 5.1.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لتقييم منظومة التوظيف الإلكترونية في دولة فلسطين.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لتقييم منظومة التوظيف الإلكترونية في دولة فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	محور الامتحان الالكتروني	4.43	0.45	10%	كبيرة جداً
2.	محور الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها	4.23	0.77	18%	كبيرة جداً
3.	محور بنك الاسئلة	4.05	0.56	13%	كبيرة
4.	محور المقابلات الشخصية والاختيار	3.81	0.58	15%	كبيرة
	المحور الكلي	4.13	0.45	11%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن معامل الاختلاف لتقييم منظومة التوظيف الإلكترونية في دولة فلسطين تراوحت ما بين (10% الى 18%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (11%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك ثقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بمنظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز معايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كون معامل الاختلاف الكلي قليل، حيث تبين أن المحور الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية المحاور كان المحور الخاص بمجال الامتحان الإلكتروني وهذا يدل على أن إستجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً، يليه محور بنك الاسئلة وكان بالمرتبة الثانية، ومن ثم محور المقابلات الشخصية والاختيار، اما المرتبة الاخيرة فقد جاء محور الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها، وبالنظر لهذه المحاور ومعاملات الاختلاف الخاصة بكل محور نجد أن هنالك عدم تشتت بالاستجابات العامة لأفراد عينة الدراسة على هذه المحاور، الامر الذي يؤكد أن منظومة التوظيف الإلكتروني المطبقة في ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين تتمتع بكفاءة وفاعلية عالية.

كما يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (6.4) أن محور الامتحان الإلكتروني بلغ المتوسط الحسابي له (4.43)، وانحرافه المعياري (0.45)، وبمعامل اختلاف قدره (10%) وبدرجة تقدير كبيرة

جداً، كذلك محور الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها بلغ المتوسط الحسابي له (4.23)، وانحرافه المعياري (0.77)، وبمعامل اختلاف قدره (18%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ايضاً محور بنك الاسئلة بلغ المتوسط الحسابي له (4.05)، وانحرافه المعياري (0.56)، وبمعامل اختلاف قدره (13%) وبدرجة تقدير كبيرة، أما محور المقابلات الشخصية والاختيار بلغ المتوسط الحسابي له (3.81)، وانحرافه المعياري (0.58)، وبمعامل اختلاف قدره (15%) وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع منظومة التوظيف الإلكترونية في دولة فلسطين كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (4.13) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.45)، وبمعامل اختلاف قدره (11%)، وهذا يؤكد على أن منظومة التوظيف الإلكتروني المطبقة في ديوان الموظفين العام تعمل وبشكل مباشر وملحوظ على تعزيز معايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص وتلقى مستوى من الرضا العام من قبل العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، بالإضافة الى أنها تحقق الغاية التي أقرها قانون الخدمة المدنية والتي يسعى ديوان الموظفين العام لتحقيقها بشكل دائم وهي الاكثر جدارة هو الاوفر حظاً في الحصول على الوظيفة العمومية، من أجل تعزيز ثقة المواطن الفلسطيني بجميع الاجراءات التي تقوم بها الحكومة الفلسطينية ضمن قطاع الخدمة المدنية، الامر الذي يأتي منسجماً مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية وأجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية والمرتكزة على مفهوم "المواطن أولاً"، وهذا يتفق مع دراسة (السقا، 2013) والتي أشارت الى أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم بالفعل في ديوان الموظفين بقطاع غزة، وان استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فعالية وكفاءة وجودة أداء الديوان لوظائف ادارة الموارد البشرية، كما ويتفق مع دراسة (Svensson, 2007)، حول أنه تؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة الادارية، كذلك دراسة (Galhennaa, M L; Liyanageb, D M, 2014)، والتي أظهرت ان الشركات التي تستخدم التوظيف الإلكتروني بدلا من الطريقة التقليدية المتبعة في التوظيف هي شركات تؤدي مهامها بشكل فعال في تنفيذ التوظيف للمتقدمين.

#### 2.2.4. النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية، والجدول رقم (7.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (7.4-أ): إجابات المبحوثين حول محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية ومرتبنة تنازلياً:

الرقم	النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يتم تخصيص نسبة 5% من الوظائف لذوي الاحتياجات الخاصة	4.33	0.68	15%	كبيرة جداً
2.	يسهم نظام التوظيف الإلكتروني بتوفير(الوقت والجهد) على المتقدمين	4.29	0.70	16%	كبيرة جداً
3.	يتم تدقيق محاضر لجان المقابلات النهائية من قبل وحدة الرقابة في ديوان الموظفين للتأكد من صحتها.	4.28	0.68	16%	كبيرة جداً
4.	يحصل المتقدم للامتحان الإلكتروني على علامته مباشرة بشكل آلي دون تدخل بشري بعد الانتهاء من تقديم الامتحان.	4.26	0.74	17%	كبيرة جداً
5.	منظومة الامتحانات الإلكترونية تحد من وجود الاخطاء البشرية مثل (أخطاء التصحيح وجمع العلامات وغيرها).	4.26	0.70	16%	كبيرة جداً
6.	يوجد مساواة بين الجنسين (ذكور واثاث) في التنافس على الوظائف الحكومية	4.24	0.72	17%	كبيرة جداً
7.	تطبق سياسات واجراءات تضمن الحفاظ على حقوق المتقدمين في الحصول على فرص متساوية في تقلد الوظائف العامة	4.24	0.69	16%	كبيرة جداً
8.	يتاح للباحثين عن عمل التقدم للوظائف من أي مكان بالعالم	4.23	0.78	18%	كبيرة جداً
9.	يتم التأكد من مدى التزام كافة التعيينات في الدوائر الحكومية بالاجراءات القانونية المعمول بها.	4.23	0.77	18%	كبيرة جداً
10.	يتم الحصول على توقيع المتقدم للامتحان بجانب العلامة التي حصل عليها في الامتحان.	4.21	0.79	18%	كبيرة جداً
11.	الطلبات المرفوضة يتم اعلام أصحابها بسبب الرفض بشكل آلي من خلال الرسائل النصية.	4.35	0.68	15%	كبيرة جداً
12.	يتم تطبيق قاعدة الأكثر جدارة هو الأوفر حظاً في الحصول على الوظيفة المعلن عنها في أي دائرة حكومية.	4.29	0.70	16%	كبيرة جداً
13.	يحتفظ نظام الامتحانات الإلكترونية بإجابات المتقدمين بحيث يمكن الرجوع إليها أو مراجعتها لاحقاً عند الحاجة	4.28	0.68	16%	كبيرة جداً
14.	يتم نشر نتائج المتقدمين للامتحان الإلكتروني وترتيبهم على البوابة الإلكترونية للديوان.	4.26	0.74	17%	كبيرة جداً
15.	يتم إعداد الامتحانات الإلكترونية بشكل آلي بالاعتماد على بنك الأسئلة دون تدخل بشري	4.26	0.70	16%	كبيرة جداً
16.	يتم الالتزام بالشروط الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي في عملية التوظيف.	4.18	0.76	18%	كبيرة
17.	يتم اعلام المتقدمين المقبولة طلباتهم بشكل آلي من خلال الرسائل النصية.	4.17	0.73	17%	كبيرة
18.	يتم الإعلان عن النتائج النهائية للمقابلات وترتيب المتقدمين للوظيفة.	4.16	0.76	18%	كبيرة
19.	قاعات الامتحانات الإلكترونية مراقبة بالكاميرات لمنع عملية الغش.	4.15	0.79	19%	كبيرة
20.	يتم تحديث حسابات المتقدمين للامتحان الإلكتروني بالمعلومات الخاصة بالامتحانات التي تقدموا لها	4.13	0.76	18%	كبيرة

جدول (7.4-ب): إجابات المبحوثين حول محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية ومرتبة تنازلياً:

الرقم	النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
21.	الاجراءات الخاصة بعملية التوظيف تخلو من تضارب المصالح.	4.13	0.80	19%	كبيرة
22.	يتاح للمتقدمين المرفوضة طلباتهم تقديم الاعتراضات ويتم النظر فيها ودراستها من قبل اللجنة المكلفة بعملية فرز الطلبات.	4.12	0.73	17%	كبيرة
23.	لا يوجد محاباة وواسطة في عملية التوظيف.	4.09	0.88	21%	كبيرة
24.	اللجنة المكلفة بالإشراف على الامتحان الإلكتروني لا تستطيع الوصول إلى أسئلة الامتحان.	4.07	0.87	21%	كبيرة
25.	قاعات الامتحانات الإلكترونية مزودة بأجهزة لتعطيل عمل أجهزة الهاتف المحمول لضمان عدم وجود غش في الامتحانات.	4.06	0.75	18%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.03	0.82	20%	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (7.4-أ-ب) أن معامل الاختلاف النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية تراوحت ما بين (15% الى 21%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (20%)، وهنا يؤكد الباحث أن هنالك ثقة كبيرة بهذا المحور كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الاولى والحادية عشر على أقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت أقل تشتتاً فيما يتعلق بأن منظومة التوظيف الالكترونية ومن خلال تطبيقها لقانون الخدمة المدنية تقوم بتخصيص نسبة 5% من الوظائف لذوي الاحتياجات الخاصة، ويوفر النظام امكانية اعلام المتقدمين المرفوضة طلباتهم بسبب الرفض بشكل آلي، وعليه فإن الباحث هنا يؤكد على أن منظومة التوظيف الالكترونية ومن خلال مجالاتها تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أطر النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في عملية التعيين بدولة فلسطين.

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (7.4-أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية كانت الفقرة التي تنص (بتم تخصيص نسبة 5% من الوظائف لذوي الاحتياجات الخاصة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.68) ومعامل اختلاف قدره (15%)، ويرجع الباحث السبب في ذلك لادراك افراد عينة الدراسة من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية بالدوائر الحكومية بقطاع الخدمة المدنية بالدور الذي يقوم به ديوان الموظفين العام في سبيل ضمان تطبيق هذه النسبة التي وردت في قانون الخدمة المدنية، حيث أن ديوان الموظفين العام يسعى وبشكل متواصل لتعزيز وحماية حق الاشخاص ذوي الاعاقة ودمجهم في الوظائف الحكومية وتمكينهم

وتأهيلهم وتدريبهم وظيفياً ومهنياً في كافة مجالات العمل، حيث يلتزم ديوان الموظفين العام والحكومة الفلسطينية بحقوق هذه الشريحة وتوظيفهم وفق القانون ، وفي هذا السياق سعى ديوان الموظفين العام لوضع الآليات والاستراتيجيات التي تسهم في النهوض بالواقع العام للإعاقة في الوظيفة العامة في فلسطين، فعملية التعيين تتم من خلال احتجاز احداث واحد لصالح الاشخاص ذوي الاعاقة لكل عشرين إحداث وظيفي للدائرة الحكومية، او أن يتم حصر إعداد من تم تعيينهم وتحديد حصة للأشخاص ذوي الاعاقة، وضمن هذه الآلية والجهود المبذولة فقد اكد رئيس ديوان الموظفين العام بأن فلسطين حققت قصة نجاح وتمكنت من إدماج ذوي الاعاقة على مستوى القطاع العام في عملية التنمية، وتجاوز توظيفهم نسبة 5% التي أقرها قانون الخدمة المدنية لتعيين الاشخاص ذوي الاعاقة، حيث أن ذلك يرتبط بالطريقة المهنية التي عمل من خلالها ديوان الموظفين العام والتي قام من خلالها بوضع المعايير والاسس الضابطة لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف الحكومية لهذه الشريحة من افراد المجتمع الفلسطيني.

كما ونجد من نتائج الجدول رقم (7.4-أ-ب) أن الفقرة التي تنص (قاعات الامتحان الالكتروني مزودة بأجهزة لتعطيل عمل أجهزة الهاتف المحمول لضمان عدم وجود غش في الامتحانات) قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.06)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.75)، وبمعامل اختلاف قدره (18%)، ونجد ان هذا المتوسط جاء منسجماً مع المتوسطات العامة ولكن يمكن للباحث أن يعزو سبب انخفاض مستوى الاستجابة في هذه الفقرة بسبب ان بعض من أفراد عينة الدراسة لا يشاركون بشكل مباشر في الرقابة على قاعات الاختبارات الحكومية الخاصة بالتوظيف، حيث أن ديوان الموظفين العام قام بوضع اجهزة في قاعات الامتحانات المحوسبة لتعطيل عمل اجهزة الهاتف المحمول، والتي يمكن للمرشحين استخدامها في تصفح الانترنت والحصول على الاجابات، وبالتالي فإن تعطيل أجهزة الهاتف المحمول قدم فرصة متساوية لجميع المشاركين في الحصول على نتائج عادلة، وتقليل فرص الغش في الامتحانات، الامر الذي يعزز اسس النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص لجميع المتقدمين، ويحقق رضاهم وثقتهم بهذه الاختبارات والمنظومة الالكترونية لتقلد الوظائف الحكومية.

يتضح من إجابات افراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول (7.4-أ-ب) الخاص بالنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.03) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.82)، وبمعامل اختلاف قدره (20%)، وهنا يؤكد الباحث على أن ديوان الموظفين العام قد سعى وبشكل متواصل الى انتهاج مجموعة من الاجراءات التي تهدف الى تحقيق أعلى

درجات النزاهة والشفافية في تقلد الوظيفة العامة، وفقاً لما جاء في القانون الاساسي، حيث أصبحت سياسات ديوان الموظفين العام تتوافق والمعايير الدولية في مجالي التعيين والترقية، من خلال التطور الكبير في أتمتة بعض الانظمة الخاصة بآليات التقدم للوظائف والاعلان والفرز والامتحانات الالكترونية، وتشكيل لجان المقابلات من ممثلين لعدد أكبر من الدوائر الحكومية، وبالتالي أصبح أساس الاختيار في تقلد الوظيفة العامة الاكثر كفاءة وجدارة هو الاوفر حظاً في الحصول على الوظيفة، الامر الذي عكس نفسه في تعزيز وزيادة ثقة المواطن الفلسطيني بالاجراءات الخاصة بالتوظيف في المؤسسات والدوائر الحكومية بالدولة، وهذا يتفق مع دراسة (احمد، 2018) حول أن الاستقطاب الالكتروني يحقق الشفافية العالية وعدم التحيز في عملية التوظيف، كذلك دراسة (Svensson, 2007) حول أنه تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في مجال التعيينات، وتتضمن متطلبات الافصاح عن جميع مراحل العمليات الادارية، وتؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة الادارية، كذلك تمتع المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الاداء في تلك المؤسسات.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

**1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون بين تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين.

مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	Pearson Correlation	
0.691**	معامل ارتباط بيرسون	منظومة التوظيف الإلكترونية
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (8.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (\*\*0.691) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين دورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم به منظومة التوظيف الإلكترونية من اجراءات ومنهجيات للاستقطاب والتعيين تدعم وتعزز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد وظائف الخدمة المدنية، حيث يشكل هذا النظام حلقة الوصل بين الخريجين والباحثين عن عمل وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تسعى الى إستقطاب موظفين جدد في الخدمة المدنية، حيث يستطيع الخريجين وطالبي الوظائف من خلال هذه المنظومة انشاء حسابات خاصة بهم للتقدم للوظائف المععلن عنها والتي تتفق مع بطاقات الوصف الوظيفي عبر البوابة الإلكترونية لديوان الموظفين العام، ويتم استقبال هذه الطلبات وفرزها بشكل الكتروني، ويتم ابلاغ المتقدمين بحالة طلباتهم من حيث القبول او الرفض وسبب الرفض، ومن ثم اعلامهم بموعد الامتحانات المحوسبة، ويتم بعد ذلك دعوة الناجحين لاجراء المقابلة الشفهية من خلال رسائل نصية عبر الهاتف او من خلال البريد الإلكتروني او الاتصال المباشر، وبالتالي فإن جميع هذه الاجراءات المتسلسلة تخضع لقانون الخدمة المدنية والقانون الاساسي الامر الذي يعزز من معايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، ويحد من الوساطة والمحاباة، الامر الذي يعزز ثقة المواطن الفلسطيني بالاجراءات الخاصة بتقلد الوظائف العمومية، ويتفق ذلك مع دراسة (أحمد، 2018) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية، ودراسة (داود، 2017) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني بابعاده على سرعة الاستجابة للقوى العاملة، ودراسة (قرن، 2012) حول أهمية وجود نظام توظيف متكامل بداخل المؤسسات.

**1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين.

مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	Pearson Correlation	
0.473**	معامل ارتباط بيرسون	محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.473) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكترونية وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب أن منظومة التوظيف الإلكتروني توفر خدمات متنوعة لديوان الموظفين العام والدائرة الحكومية واللجان المشرفة على الوظيفة والخريجين والباحثين عن وظائف، حيث أنها تمكن الخريج والباحث عن عمل بإنشاء حساب يستطيع من خلاله التقدم للوظائف المعلن عنها من أي مكان وفي أي وقت فالمنظومة متوفرة على مدار الساعة، ويتم من خلالها الاعلان عن جميع الوظائف الحكومية المعتمدة بالدولة، والتي ترتبط بالشروط الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي، ويتم فرز الطلبات بشكل الكتروني ويتم اعلام كافة المتقدمين وبشكل آلي من خلال الرسائل النصية بجميع التغييرات الحاصلة على حساباتهم او طلباتهم من حيث القبول والرفض مع تبيان سبب الرفض، الامر الذي يعزز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في نقلد الوظائف العامة، ويتفق ذلك مع دراسة (أحمد، 2018) وجود علاقة بين الاستقطاب الإلكتروني وتحقيق الشفافية وعدم التحيز، ودراسة (صالح و روستم، 2016) حول أن نظام الاستقطاب الإلكتروني يتضمن مرونة عالية، ودراسة (قرن، 2012) التي توصلت الى وجود علاقة بين مستوى نجاح مؤسسات التوظيف في عملها بنسب إيجابية متفاوتة.

**2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور الإمتحان الإلكتروني وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور الإمتحان الإلكتروني وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور الإمتحان الإلكتروني وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين.

مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	Pearson Correlation	
0.673**	معامل ارتباط بيرسون	الإمتحان الإلكتروني
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور الإمتحان الإلكتروني وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.673) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور الإمتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكترونية وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب أن منظومة التوظيف الإلكتروني تدعم جميع الاجراءات الخاصة بعقد الامتحانات الإلكترونية، حيث يتم نشر جميع الاعلانات الخاصة بالامتحانات عبر البوابة الإلكترونية للديوان، كما ويتم دعوة جميع المتقدمين الذين تم قبول طلباتهم باستخدام الرسائل النصية وبشكل آلي لعقد الامتحان الإلكتروني، التي يتم اعدادها بشكل آلي بالاعتماد على بنك الأسئلة دون أي تدخل بشري، وذلك بالاستناد إلى المواصفات التي تعدها اللجنة المكلفة بالإشراف على الامتحان، ويحصل الممتحن على نتيجته مباشرة بعد إنهائه للإمتحان وبشكل آلي وبدون أي تدخل بشري، ومن ثم يقوم المتقدم بالتوقيع بجانب علامته التي حصل عليها بالامتحان وذلك تعزيزاً لاطر النزاهة والشفافية، مما يزيد من ثقة المتقدم والمواطن الفلسطيني بهذه المنظومة، كما يتاح من خلال هذه المنظومة للمتقدمين المرفوضة طلباتهم تقديم الاعتراضات ويتم النظر فيها ودراستها من قبل اللجنة المكلفة بعملية الفرز، ويتفق ذلك مع دراسة (James, 2016) حول دور الاختبارات المحوسبة في تخفيف مستوى القلق والتوتر، ودراسة (صالح وروستم، 2016) حول أن الاستقطاب الإلكتروني يوفر السرية والحفاظ على أمن المعلومات، بالإضافة الى انه يمكن المؤسسات في تسريع وتبسيط أسلوب تقديم الخدمات والعمل على ضمان الحصول على مهارات وكفاءات عالية، فضلاً عن تخفيض النفقات الى أدنى حد ممكن، وتعرض ذلك مع ما جاء في دراسة (داود، 2017) حول عدم وجود أثر للاختبارات الإلكترونية على سرعة الاستجابة للقوى العاملة.

**3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور بنك الأسئلة وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور بنك الأسئلة وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور بنك الأسئلة وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين.

مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	Pearson Correlation	
0.644**	معامل ارتباط بيرسون	بنك الأسئلة
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور بنك الأسئلة وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.644) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور بنك الأسئلة كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكترونية وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترتبط بشكل مباشر بما يوفره بنك الاسئلة من امتيازات داعمه لهذه المعايير، فقد قام الديوان بتشكيل لجان ومجموعات بؤرية متخصصة تمثل جميع الدوائر الحكومية لوضع الاسئلة تغطي جميع الوظائف المعلن عنها وبما ينسجم مع الشروط والكفايات الموجودة ببطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة، ويتم مراعاة أن تكون أسئلة الامتحان الالكتروني مرتبطة بشكل اساسي بطبيعة الوظيفة، وتحقيقاً لمعايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص يوفر النظام خاصية عدم تكرار اسئلة الامتحان ضمن فترة زمنية يتم تحديدها، وتوفير اسئلة متناسب مع الفروقات الفردية للمتقدمين، وقد تم حصر صلاحية الوصول الى بنك الاسئلة باشخاص مفوضين اصولاً بذلك، ولا يطلع أعضاء اللجنة على الاسئلة، حيث يتلزم مسؤول النظام بالمعايير المحددة من قبل اللجنة لوضع أسئلة الامتحان، ويحتفظ النظام بإجابات المتقدمين يمكن الرجوع إليها ومراجعتها عند الحاجة، واستخدام هذه المنظومة يقلل من وجود الاخطاء البشرية المرتبطة بتصحيح الامتحان وجمع العلامات وكذلك توفير الوقت والجهد والتكلفة، ولضمان العدالة والشفافية وعدم الغش يتم تزويد قاعات الامتحان بأجهزة لتعطيل عمل الهواتف المحمولة، ويتم توفير مراقبة بالكاميرات لتسجيل وتوثيق جلسات

الامتحان للرجوع إليها عند الحاجة، ويتفق ذلك مع دراسة (صالح وروستم، 2016) حول توفير الاستقطاب الإلكتروني السرية والحفاظ على أمن المعلومات، وكذلك دراسة (احمد، 2016) حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكلفة، الفاعلية والعدالة) على استقطاب الموارد البشرية.

**4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين.

مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	Pearson Correlation	
0.827**	معامل ارتباط بيرسون	المقابلات الشخصية والإختيار
0.000	مستوى المعنوية	
152	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.827) ومستوى المعنوية (0.000) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة بسبب ما يقوم به ديوان الموظفين العام من اجراءات بهدف تطوير هذه العملية وجعلها منسجمة مع معايير النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، حيث عمل الديوان على تطوير عضوية تشكيل لجنة المقابلات بحيث أصبحت تضم (ديوان الموظفين، المؤسسة الحكومية صاحبة الوظيفة، ووزارات أخرى مختصة)، وذلك للحد من تأثير نفوذ أعضاء الدائرة الحكومية في التأثير على نتائج المقابلات، ويتم اختيار أعضاء هذه اللجان ممن هم على دراية تامة بأساليب المقابلات وانواعها، ويتمتعون بخبرات ومشاركات سابقة ومتعددة في اللجان، كما ويتم تقديم دورات تدريبية لأعضاء اللجان بصورة دورية لتحسين ادائهم، ويعمل الديوان على تطبيق سياسات واجراءات تضمن

الحفاظ على حقوق المتقدمين بالحصول على فرص متساوية في تقلد الوظائف العامة والحد من المحاباة والواسطة والمحسوبية، حيث تقوم وحدة الرقابة الداخلية في الديوان بتدقيق محاضر اللجان النهائية للتأكد من صحتها، ويتفق ذلك مع دراسة دراسة (Svensson, 2007) والتي أشارت الى انه تؤدي الشفافية في إجراءات التعيين إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الادارية، وأن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين تتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الاداء في المؤسسات، كذلك دراسة (Kaur, 2015) والتي أشارت الى ان الاتجاهات في عملية التوظيف في عصر العولمة يجعل المنظمة قادرة على المنافسة من خلال اعتمادها على العنصر الحيوي المهم وهو الموارد البشرية، والتوظيف وهو أمر حاسم للنجاح لأنه يولد رأس المال البشري، كذلك دراسة (عودة، 2008) والتي بينت أن طرق الاستقطاب تتم بشكل إلكتروني، بينما تجرى المقابلات والاختبارات بالطرق التقليدية.

**2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)".

**ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:**

**1.2.4 الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (13.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين حسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
منظومة التوظيف الإلكترونية	ذكر	93	4.14	.43	.54	150	.58
	أنثى	59	4.10	.48			
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	ذكر	93	4.20	.54	1.72	150	.08
	أنثى	59	4.05	.49			
	أنثى	93	4.14	.43			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (13.4) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس" بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور منظومة التوظيف الإلكترونية قد بلغت (0.58)، عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في دوائر ادارة الموارد البشرية على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه تقييمهم للدور الهام لمنظومة التوظيف الإلكترونية، حيث ان ديوان الموظفين العام يوفر الدعم الفني ومعالجة جميع الاشكاليات الخاصة بعملية الاعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرزها بشكل الكتروني الامر الذي يعمل على توفير الوقت والجهد لعمل اللجان، كما يتم تدريب الافراد العاملين في وحدات الموارد البشرية على الإجراءات الخاصة بمنظومة التوظيف الإلكترونية من اجل القيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية وبنفس الوقت توحيد المفاهيم والنماذج المستخدمة، وبالتالي فإن الباحث يؤكد على دور منظومة التوظيف الإلكترونية في تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظيفة العمومية، وزيادة ثقة المواطن الفلسطيني بإجراءات التوظيف في المؤسسات والدوائر الحكومية بدولة فلسطين، وعلية تم قبول الفرضية، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (أحمد، 2018) حول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الاستقطاب الإلكتروني على الاستفادة من الاستقطاب الإلكتروني في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كانت (0.08)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات

جيدة من الفهم تجاه تأثير منظومة التوظيف الإلكتروني على تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال ما يتيح هذا النظام من امكانية اعلام المرشحين المرفوضة طلباتهم بسبب الرفض وبشكل آلي من خلال رسائل نصية، كذلك امكانية تقديم الاعتراضات من اجل دراستها من قبل لجنة الفرز، في سبيل الحفاظ على حقوق المتقدمين في الحصول على فرص متساوية في تقاد الوظائف العامة، وعلية تم قبول الفرضية ، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (الغيلاني، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو استقطاب الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

**2.2.4 الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير العمر".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير العمر.

المتوسطات الحسابية					المحاور الكلية
أقل من 25 سنة	من 25 - أقل من 35 سنة	من 35 - أقل من 45 سنة	من 45 - أقل من 55 سنة	أكثر من 55 سنة	
4.12	4.15	4.10	4.13	4.45	منظومة التوظيف الإلكترونية
4.00	4.19	4.13	4.12	4.28	مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين حسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
منظومة التوظيف الإلكترونية	بين المجموعات	.60	4	.151	.72	.57
	داخل المجموعات	30.76	147	.20		
	المجموع	.60	4	.15		
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	بين المجموعات	.28	4	.07	.24	.91
	داخل المجموعات	42.53	147	.28		
	المجموع	42.81	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير العمر" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين.

تبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور منظومة التوظيف الإلكترونية قد بلغت (0.57)، عند متغير العمر وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية على اختلاف مستوياتهم العمرية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الهام لمنظومة التوظيف الإلكترونية، حيث تم توفير تطبيق وظيفتي للهاتف المحمول الذي يمكن الشخص من الاطلاع على الاعلانات الوظيفية ومعرفة وجود الشاغر الوظيفي، ومنحه فرصة التقدم لاكثر من وظيفة تتلائم مع تخصصه العلمي، كما وقام الديوان ومن خلال هذه المنظومة بتطبيق فكرة الامتحان الإلكتروني من أجل شغل الوظائف بعدالة وتكافؤ فرص، حيث أن استخدام الامتحان الإلكتروني يحد من التدخل البشري في إعداد الامتحانات حيث يقوم النظام بتكوين الامتحان بشكل آلي بناء على المواصفات الخاصة المحددة من قبل لجنة الامتحان بالاعتماد على بنك الاسئلة الذي تم بناؤه بطريقة علمية من خلال مجموعات بؤرية تم اختيارهم بشكل يمثل جميع الدوائر الحكومية، كما وتتكامل هذه المنظومة من خلال مراحلها المتنوعة والتي تتم بعملية المقابلات الشخصية والاختيار من خلال استخدام اسئلة قادرة على قياس المهارات والمعارف للمرشحين، لاختيار الشخص الاكثر جدارة في الحصول على الوظيفة العامة، وعلية تم قبول الفرضية، ويتفق ذلك مع دراسة (الغيلاني، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو استقطاب الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

كما وتبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كانت (0.91)، عند متغير العمر وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية على اختلاف أعمارهم لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه الاثر النتائج عن منظومة التوظيف في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال ما تتمتع به منظومة التوظيف الالكترونية بالعديد من الخصائص التي تعزز قيم النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة، وتحقيق رضا المواطن الفلسطيني، حيث أنها تسهم وبشكل مباشر وملحوظ في توفير الوقت والجهد على المتقدمين من خلال اتاحة الفرصة لهم للتقدم لاي وظيفة معلن عنها من أي مكان في العالم، وعلية تم قبول الفرضية.

**2.2.4 الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
ماجستير فأكثر	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامه فأقل	
4.06	4.15	4.10	4.12	منظومة التوظيف الإلكترونية
3.98	4.20	4.00	4.14	مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
منظومة التوظيف الإلكترونية	بين المجموعات	.25	3	.08	.39	.75
	داخل المجموعات	31.11	148	.21		
	المجموع	31.36	151			
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	بين المجموعات	1.46	3	.48	1.74	.16
	داخل المجموعات	41.35	148	.27		
	المجموع	42.81	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (17.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور منظومة التوظيف الالكترونية قد بلغت (0.75)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه الدور المباشر والحيوي لمنظومة التوظيف الالكترونية من خلال الاجراءات والمميزات التي توفرها هذه المنظومة حيث أنها تمنح المتقدم صلاحية تحميل مرفقات التوظيف على الموقع ضمن سعة تخزينية عالية وتعديلها خلال فترة الاعلان، كما ويمكن الامتحان الالكتروني من تصحيح الاجابات بشكل آلي الامر الذي يوفر الوقت والجهد ويقدم نتيجة الامتحان مباشرة فور الانتهاء منه، كما أن بنك الاسئلة يغطي جميع كفايات القياس الخاصة بكل وظيفة معلن عنها ويحتوي على أسئلة ذات طابع علمي وعملي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة الى استخدام لجان المقابلات لنماذج تتناسب وطبيعة الوظائف المعلن عنها وتمكنهم من قياس الفروقات الفردية، وعالية تم قبول الفرضية، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (الغيلاني، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو استقطاب الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كانت (0.16)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات عالية من الفهم والمعرفة تجاه الدور والاثار النتائج عن منظومة التوظيف في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال الاجراءات المعمول بها والتي يتم من خلالها التأكد من التزام كافة التعيينات في الدوائر الحكومية بالاجراءات القانونية المعمول بها والتي تتوافق مع قانون الخدمة المدنية، بحيث أن جميع الاعلانات تلتزم بالمعايير والشروط الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة، بالإضافة الى الزام الدوائر الحكومية بتخصيص نسبة ال 5% من الاحداثات الوظيفية لذوي الاحتياجات الخاصة، وعلية تم قبول الفرضية.

**1.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير نوع الدائرة الحكومية".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير نوع الدائرة الحكومية، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (18.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير نوع الدائرة الحكومية.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
منظومة التوظيف الإلكترونية	ذكر	84	4.13	.480	.06	150	.95
	أنثى	68	4.13	.420			
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	ذكر	84	4.11	.560	-.896	150	.37
	أنثى	68	4.18	.480			
	أنثى	84	4.13	.480			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (18.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير نوع الدائرة الحكومية" بانه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور منظومة التوظيف الإلكترونية قد بلغت (0.95)، عند متغير نوع الدائرة الحكومية، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية على اختلافها وزارية وغير وزارية لديهم مستويات الفهم والمعرفة تجاه الدور المباشر لمنظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، حيث أن عملية الاعلان عن الوظائف تتسم بالسهولة من خلال هذه المنظومة التي تكون متوفرة طوال فترة الاعلان عن الوظائف، بالإضافة الى أنها توفر الوقت والجهد في طرح الاعلان والتقدم للوظائف، وتمنح المؤسسة الحكومية صلاحيات كاملة في إدارة ومتابعة إعلاناتها الوظيفية واستقبال طلبات التوظيف بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام، كما أن هذا النظام يوفر امكانية نشر جميع الاعلانات الخاصة بالامتحان الإلكتروني ودعوة المتقدمين لعقد الامتحان من خلال استخدام البوابة الإلكترونية والرسائل النصية وبشكل آلي، كما ويتيح النظام امكانية عقد امتحان في أكثر من مكان وبشكل متزامن الامر الذي يمكن استيعاب الاعداد المبيرة من المتقدمين للوظائف واختبارهم خلال مدة قصيرة، حيث يتيح بنك الاسئلة امكانية عقد أكثر من جلسة بحيث لا يتم تكرار هذه الاسئلة ضماناً لتكافؤ الفرص، بالإضافة الى أن بنك الاسئلة يطرح أسئلة متوافقة وطبيعة الوظائف المعلن عنها وبشكل يتناسب مع الفروقات الفردية للمتقدمين، وبعد اختبار المرشحين كتابياً يتم دعوة الناجحين منهم لاجراء المقابلات الشخصية من أجل اختيار الاكفأ، حيث يتم اعلامهم بموعد المقابلة عبر رسائل نصية او من خلال الاتصال الهاتفي، ويتم الترتيب لاجراء المقابلة في مكان يوفر الراحة والطمأنينة للمتقدمين، مع تقديم التهيئة النفسية في بداية المقابلة واعطاء كل مرشح وقت متساوي خلال المقابلة، وعلية تم قبول الفرضية.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كانت (0.37)، عند متغير نوع الدائرة الحكومية وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الوزارية وغير الوزارية على اختلافها لديهم مستويات عالية من

الإدراك تجاه الاثر النتائج عن منظومة التوظيف في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، حيث أن هذه المنظومة تقوم بنشر نتائج الامتحانات الالكترونية والمقابلات وترتيب المتقدمين عبر البوابة الالكترونية للديوان ، بالإضافة الى قيام النظام بتحديث حسابات المتقدمين بامتحان الالكتروني بالمعلومات الخاصة بالامتحان الذي تقدموا له، من حيث العلامة النهائية وعدد الاسئلة التي تم تقديمها، الامر الذي يعزز ثقة المتقدمين للوظائف بنزاهة وعدالة نظام إشغال الوظائف العامة في قطاع الخدمة المدنية، ويزيد من رضاهم نتيجة تأكدهم من تحييد وعدم وجود واسطة ومحسوبية ومحاباة في الاستقطاب والتعيين لوظائف الخدمة المدنية في فلسطين، وعلية تم قبول الفرضية.

**2.2.4 الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية							المحاور الكلية
موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	رئيس وحدة	نائب مدير عام	مدير عام	
3.92	4.03	4.16	4.23	4.04	4.15	3.98	منظومة التوظيف الإلكترونية
3.95	4.02	4.23	4.24	4.07	3.93	4.02	مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (20.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
منظومة التوظيف الإلكترونية	بين المجموعات	1.927	6	.32	1.58	.15
	داخل المجموعات	29.44	145	.20		
	المجموع	31.36	151			
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	بين المجموعات	2.32	6	.38	1.39	.22
	داخل المجموعات	40.48	145	.27		
	المجموع	42.81	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (20.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين.

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الدلالة الإحصائية لمحور منظومة التوظيف الإلكترونية قد بلغت (0.15)، عند متغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم مستوى من الاطلاع والمعرفة بشكل يجعلهم يلمسون الدور المباشر لمنظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظائف العامة، وذلك من خلال الاجراءات التي تقوم بها حيث يمكنها العمل على تخصيص الإعلان لشريحة معينة مثل (ذوي الإحتياجات الخاصة أو موظفي الخدمة المدنية)، مع قدرتها على منح امكانية للجان التوظيف بالإذن لدخول قاعدة البيانات لكل وظيفة من أجل تأكيد عملية فرز الطلبات، بالإضافة الى ما يوفره الامتحان الإلكتروني المنطوي في هذه المنظومة من امتيازات متنوعة تعزز النزاهة والشفافية حيث هذا النوع من الامتحانات يدعم كافة أنواع الاسئلة بما فيها الوسائط المتعددة وذلك من أجل أن يتناسب مع خصوصية بعض الشرائح من المتقدمين للوظائف، او لبعض الوظائف التي تتطلب مهامها هذه الواسط خلال عملية الاختبار، ويعمل ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع اللجنة المشرفة على الامتحان بتقديم الدعم الفني داخل قاعات الامتحان الإلكتروني ومعالجة أي اشكالية يمكن ان تواجه المتقدمين في الدخول لموقع الامتحان او حفظ النتيجة النهائية،

وتتمتع الاسئلة التي يتم الحصول عليها في الامتحان الالكتروني بسرية عالية حيث لا يمكن الوصول اليها الا من خلال المفوض أصولاً بذلك، ويتم مراجعة هذه الاسئلة من قبل اللجنة المختصة ببنك الاسئلة بشكل دوري للتأكد من خولها من الاخطاء والعمل على تحديثها بما يتناسب مع بطاقات الوصف الوظيفي والتطور العلمي، وهناك امكانية بأن يتم الاكتفاء باجراء الامتحان الالكتروني فقط لبعض من وظائف الخدمة المدنية ويتم التعيين حسب العلامة النهائية للامتحان حسب الترتيب والدور دون الحاجة الى اجراء المقابلات الشخصية، وعالية تم قبول الفرضية، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (الغيلاني، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو استقطاب الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تشير نتائج التحليل الاحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كانت (0.22)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم مستويات جيدة من الاطلاع والمعرفة يلمسون من خلالها التأثير المباشر للنتائج عن منظومة التوظيف في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال الالتزام بقانون الخدمة المدنية والقانون الاساسي، حيث يعمل الديوان على تطبيق اجراءات تضمن حق المتقدمين بالحصول على فرص متساوية في المنافسة على الوظائف الحكومية، من خلال الالتزام بالشروط الواردة ببطاقة الوصف الوظيفي، والتأكد من خلو جميع الاجراءات الخاصة بالتعيين من تضارب المصالح، والحد من المحاباة والواسطة في عملية التعيين، حيث أن الهدف النهائي لهذه المنظومة هو حصول الأكثر جدارة على الوظيفة العمومية المعلن عنها، وعالية تم قبول الفرضية.

**2.2.4 الفرضية الفرعية السادسة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية بدولة فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
3.84	4.24	4.09	4.14	منظومة التوظيف الإلكترونية
3.96	4.24	4.15	4.12	مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

أظهرت بيانات جدول (21.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (22.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
منظومة التوظيف الإلكترونية	بين المجموعات	.940	3	.31	1.52	.21
	داخل المجموعات	30.42	148	.20		
	المجموع	31.36	151			
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	بين المجموعات	.49	3	.16	.578	.63
	داخل المجموعات	42.31	148	.28		
	المجموع	42.81	151			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (22.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة" بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين.

فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور منظومة التوظيف الالكترونية قد بلغت (0.21)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في دوائر إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم مستوى من الاطلاع والمعرفة بشكل يجعلهم يلمسون الدور المباشر لمنظومة التوظيف الالكترونية في تعزيز النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص من خلال الاجراءات الخاصة التي قوم بها والمتعلقة بعملية الإستقطاب والتعيين للوظائف الحكومية في قطاع الخدمة المدنية، وما يقدمه من خدمات في تسهيل عملية التواصل ما بين الخريجين والباحثين عن عمل وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية الساعية الى أستقطاب موظفين لديهم الخبرة والكفاءة والتي يمكنها من خلالهم تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية، وتدعم رؤية الحكومة الفلسطينية في تقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني الذي يمثل شعار أجنحة السياسات الوطنية، حيث يستطيع الباحث عن عمل بإنشاء حسابات عبر المنظومة الالكترونية من أجل الاطلاع على الإعلانات الوظيفية، ومن ثم التقدم لهذه الشواغر وارسال طلبات التوظيف وفرزها من قبل اللجان المختصة التي تتمتع بأعلى درجات النزاهة والشفافية والخبرة في الاجراءات الخاصة بعملية التوظيف، حيث يتم مقارنة الخبرات والمؤهلات المقدمة من قبل المرشح بشروط شغل الوظيفة المعتمدة ببطاقة الوصف الوظيفي، وبعد عملية الفرز يتم ابلاغ المتقدمين بحالة طلباتهم سواء اكانت قبول او رفض، وابلغهم بموعد الامتحان الالكتروني، وإستدعاء الناجحين لمقابلة شخصية، من أجل الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتقدمة لكل وظيفة، وعلية تم قبول الفرضية، ويتعارض ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (الغيلاني، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو استقطاب الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما وأشارت نتائج التحليل الإحصائي أن الدلالة الإحصائية لمحور مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص كانت (0.63)، عند متغير عدد سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من المعرفة يلمسون من خلالها التأثير المباشر الناتج عن منظومة التوظيف في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، من خلال التزامها بقانون الخدمة المدنية والوائح الصادرة عنه والتي تنظم عملية الاستقطاب والتعيين في الوظيفة العمومية، وتعمل على الحد من المحاباة والوساطة والمحسوبية وتضارب المصالح في جميع الاجراءات الخاصة بهذه العملية، والسعي المتواصل للحد من تأثير وتدخل العنصر البشري، وتعزيز الرقابة الشاملة على هذه الاجراءات والتأكد من التزام الدوائر الحكومية بهذه الاجراءات في كافة مراحل التعيين، الامر الذي عكس نفسه في تعزيز ثقة المواطن بالاجراءات الخاصة بالتوظيف في الدوائر الحكومية، وعلية تم قبول الفرضية.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري قدره (0.45)، وبمعامل اختلاف قدره (11%) وبدرجة تقدير كبيرة.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمحور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.03)، وبانحراف معياري قدره (0.82)، وبمعامل اختلاف قدره (20%) وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لمحور الامتحان الالكتروني كأحد محاور منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين (4.43)، وبانحراف معياري قدره (0.45)، وبمعامل اختلاف قدره (10%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
4. بلغ المتوسط العام لمحور الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين (4.23)، وبانحراف معياري قدره (0.77)، وبمعامل اختلاف قدره (18%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
5. بلغ المتوسط العام لمحور بنك الاسئلة كأحد محاور منظومة التوظيف الالكترونية في دولة فلسطين (4.05)، وبانحراف معياري قدره (0.56)، وبمعامل اختلاف قدره (13%) وبدرجة تقدير كبيرة.

6. بلغ المتوسط العام لمحور المقابلات الشخصية والاختيار كأحد محاور منظومة التوظيف الإلكترونية في دولة فلسطين (3.81)، وانحراف معياري قدره (0.58)، وبمعامل اختلاف قدره (15%) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية مجتمعة، وبين مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.
8. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الدائرة الحكومية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

## 2.5 الاستنتاجات

1. مستوى التقييم لتطبيق منظومة التوظيف الالكترونية بدولة فلسطين جاء بدرجة كبيرة، حيث أنها لها دور بارز في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية، حيث أنها تلقى مستوى عالي من الرضا من قبل العاملين في دوائر الموارد البشرية في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، حيث لقي محور المقابلات الشخصية والاختيار أقل مستوى تقدير في هذه المنظومة، وتسهم هذه المنظومة في تحقيق المبادئ التي أقرها قانون الخدمة المدنية والقانون الاساسي، والتي يسعى ديوان الموظفين العام لتطبيقها وهي مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المتقدمين لاشغال الوظائف الحكومية، حيث ان الاكثر جدارة هو الاوفر حظاً في الحصول على الوظيفة العمومية، مما يعزز ثقة المواطن الفلسطيني بجميع الاجراءات المطبقة ضمن قطاع الخدمة المدنية، وبالتالي فإن ذلك ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية وأجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية والمركزة على مفهوم "المواطن أولاً".
2. مستوى تقييم تطبيق عملية الاعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كاحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني كانت بدرجة كبيرة جداً حيث أن لها دور في تعزيز اسس النزاهة والشفافية في تقلد الوظائف العامة من خلال قيامها بالعديد من الاجراءات التي من شأنها تعزيز ذلك، حيث أن عملية الاعلان أصبحت أكثر سهولة، وأصبح التقدم للوظائف يتم بصورة الكترونية من خلال الموقع الالكتروني للديوان، الذي يمكن المتقدم من انشاء حساب والتقدم للوظائف التي يتم الاعلان عنها، وقد تم ربط شروط الاعلانات الوظيفية مع بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة، كما وتسهم هذه المنظومة في تسهيل عمل اللجان من خلال امكانية فرز طلبات التوظيف بشكل الكتروني، الامر الذي ساهم في توفير الوقت والجهد في جميع الاجراءات الخاصة بالمنظومة، ونجد من النتائج الاحصائية لتقييم هذا المجال أن هنالك انخفاض في مستوى تقييم الفقرة الخاصة بإمكانية منح منظومة التوظيف صلاحية للمتقدم في تعديل المرفقات خلال فترة الاعلان عن باقي فقرات المجال.
3. مستوى تقييم تطبيق الإمتحان الالكتروني كاحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني كانت بدرجة كبيرة جداً حيث أن لها دور في تعزيز اسس النزاهة والشفافية في تقلد الوظائف العامة من خلال ما يوفره من امتيازات من شأنها تعزيز ذلك، حيث وفرت الوقت والجهد المبذول في جميع اجراءات عملية التعيين، وانشاء الامتحانات الالكترونية التي يتم تغذيتها من بنك الاسئلة مما عزز اسس النزاهة والشفافية كون هذا الاجراء يحد بشكل كبير من التدخل البشري في اعداد الامتحانات، كما ويفسح هذا النظام امكانية عقد الامتحان باكثر من مكان في محافظات الوطن وبشكل مترامن الامر الذي يعزز تكافؤ الفرص في التقدم للامتحان وبنفس مستوى ونوعية الامتحان، ويمكن من

خلال نظام الامتحانات الالكتروني أن يحصل المتقدم على نتيجته بشكل فوري، الامر الذي يترك انطباعات ايجابية لدى المواطنين تجاه عدالة الاجراءات الحكومية في عملية التوظيف، ونجد من النتائج الاحصائية لتقييم هذا المجال أن هنالك انخفاض في مستوى الاجابة في الفقرة المتعلقة بإمكانية دعم النظام لكافة أنواع الاسئلة بما في ذلك الوسائط المتعددة "الصوت والصورة" عن باقي فقرات المجال.

4. مستوى تقييم تطبيق بنك الاسئلة كاحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني كان بدرجة كبيرة حيث أن لها دور في تعزيز اسس النزاهة والشفافية في تقلد الوظائف العامة، حيث طبقت فكرة بنك الاسئلة خلال العام 2017 من خلال قيام الديوان بتشكيل اللجان الفنية لوضع الاساس الخاص بتكوين بنك الاسئلة ذات طابع نوعي ومبنية على منهج علمي مدروس، والاطلاع على التجارب الخارجية وتبادل الخبرات، في سبيل الخروج بتجربة ذات طابع فلسطيني تتلائم مع متطلبات الوظيفة العمومية والاحتياج الفعلي للموارد البشرية في دولة فلسطين، حيث تم إثراء بنك الاسئلة بأسئلة متنوعة ومتخصصة لجميع الوظائف بقطاع الخدمة المدنية والتي يمكن من خلالها قياس السلوكيات الشخصية والوظيفية للمتقدمين بالاستناد على بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة، ويتم تطبيق المعايير الدولية التقنية لحفظ بنك الأسئلة وتأمين توفره طوال الوقت، مع إمكانية الرجوع اليه بسهولة واجراء اي تعديل أو إضافة اسئلة جديدة ذات طابع علمي وعملي تركز على مبدأ الخبرة وسوق العمل الفلسطيني، ونجد من النتائج الاحصائية لتقييم هذا المجال أن هنالك انخفاض عن باقي الفقرات في الفقرة المتعلقة بان بنك الاسئلة يضمن عدم تكرار الاسئلة المستخدمة خلال اكثر من جلسة.

5. مستوى تقييم تطبيق المقابلات الشخصية والاختبار كاحد محاور منظومة التوظيف الالكتروني كانت كبيرة ولها دور ومساهمة في تعزيز اسس النزاهة والشفافية في تقلد الوظائف العامة، كونه يتم تطبيقها بما يتفق وقانون الخدمة المدنية، حيث يتولى الديوان صلاحية تشكيل لجان المقابلات المتخصصة والتي تتمتع بمعرفة عميقة بمجال التخصص، بالاضافة الى تقديم التدريب لهذه اللجان على الاجراءات والمراحل الإدارية التي يتم اتباعها في شغل الوظيفة العمومية، وكيفية وضع الاسئلة وطرحها، واسس القياس والتقييم، لقياس كافة الكفايات والمهارات والخبرات المعرفية والعلمية والعملية المتوفرة بالمرشح للوظيفة، كما ويقع على عاتقها مسؤولية ضبط عملية التعيين وتحقيق أقصى درجات النزاهة والشفافية، ونجد من النتائج الاحصائية لتقييم هذا المجال أن هنالك انخفاض في مستوى الاستجابة للفقرة الخاصة بتوثيق وتسجيل المقابلات الشخصية للمرشحين ووجود عضو مراقب في لجان مقابلات التوظيف عن باقي فقرات المجال.

6. سعى ديوان الموظفين العام وبشكل متواصل الى انتهاج مجموعة من الاجراءات التي تهدف الى تحقيق أعلى درجات النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في تقلد الوظيفة العامة، انسجاماً مع القانون

الاساسي وقانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية، وقد أسهمت هذه المنظومة بتعزيز ذلك، حيث طبق الديوان سياسات تتوافق والمعايير الدولية في مجال الاستقطاب والتعيين في الوظيفة العمومية، وتم أتمتة الانظمة الخاصة بآليات التقدم للوظائف والاعلان والفرز والامتحانات الالكترونية، وتشكيل لجان المقابلات من عدد أكبر من الدوائر الحكومية، مما قلل من تدخل العنصر البشري في هذه الاجراءات، الامر الذي عكس نفسه في تعزيز وزيادة ثقة المواطن الفلسطيني بالاجراءات الخاصة بالتوظيف في المؤسسات والدوائر الحكومية بالدولة، ونجد من النتائج الاحصائية لتقييم هذا المجال أن هنالك إنخفاض في مستوى الاستجابة بالفقرة الخاصة بعدم قدرة اللجان المشرفة على وضع معايير الامتحان بالاطلاع على الاسئلة، بالاضافة الى مدى توفر اجهزة لتعطيل عمل الهاتف المحمول في قاعات الامتحانات عن باقي فقرات المجال.

7. هنالك علاقة معنوية طردية موجبة ذات دلالة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين.

### 3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

#### توصيات عامة:

- تعزيز منظومة التوظيف الالكتروني، ودعمها بمختلف الامكانيات من قبل الحكومة الفلسطينية وديوان الموظفين العام.
- اعتماد الادارة العليا في الديوان لموازنات تطويرية بهدف الاستمرار في تطوير تكنولوجيا المعلومات والارتقاء بمنظومة التوظيف الالكتروني.
- اجراء تقييم مستمر لمنظومة التوظيف الالكتروني بهدف تطويرها، وتعزيز أطر ومفاهيم النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص خلال تطبيقها.
- تطوير نظام الامتحانات الالكتروني ليدعم ذوي الاعاقة في سبيل تعزيز تكافؤ الفرص.
- عقد دورات تدريبية بشكل منتظم للعاملين في إدارات ووحدات الموارد البشرية تجاه كيفية استخدام منظومة التوظيف الالكتروني لسد أي فجوات معرفية بين العاملين، وبما يسهم في تعزيز اسس النزاهة والشفافية.

#### توصيات حسب محاور الدراسة:

##### ❖ محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها:

- منح المتقدمين لشغل الوظائف صلاحية تعديل المرفقات الخاصة بطلب التوظيف بشكل دائم، وعدم اقتصرها على فترة الاعلان، الامر الذي يعزز تكافؤ الفرص.
- العمل على توفير منصة بديلة لتقديم طلبات التوظيف، وذلك تحسباً لتعطل موقع التقديم الحالي.
- تعزيز الاساليب المستخدمة في عملية الاعلان عن الوظائف وتقديمها عبر منصات مختلفة، وذلك لضمان انتشارها ووصولها لأكبر عدد ممكن من الخريجين والباحثين عن عمل، وبما يعزز تكافؤ الفرص في التقدم للوظائف العامة.

##### ❖ محور الامتحان الإلكتروني:

- عقد الامتحانات الالكترونية في مختلف المحافظات وليس فقط في محافظة رام الله والبيرة وبشكل متزامن، وبما يسهم في تعزيز تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين لشغل الوظائف العامة.

- عقد اتفاقيات وشراكات مع الجامعات الفلسطينية المنتشرة في ارجاء الوطن من أجل عقد الامتحانات الالكترونية والمقابلات على مستوى المحافظات.
- تعميم منظومة الامتحانات الالكترونية لتشمل المتقدمين للوظائف التعليمية في وزارة التربية والتعليم حيث ما زالوا يخضعوا لامتحان ورقي، بما يسهم في تعزيز اطر ومفاهيم النزاهة والشفافية.
- الاستمرار في تطوير نظام الامتحانات الالكترونية ليدعم كل أنواع الأسئلة، بما يحقق تكافؤ الفرص لجمع الفئات المتقدمة للإمتحان.

#### ❖ محور بنك الأسئلة:

- الاستمرار في تطوير بنك الاسئلة الخاصة بالامتحانات الالكترونية، من خلال زيادة الاطلاع على تجارب دول اخرى تطبيق وتستخدم مثل هذا النظام.
- وضع اليات دائمة ومستمرة لرفد البنك بالأسئلة وزيادة عددها لكل وظيفة من خلال اشراك جهات اكااديمية متخصصة ضمن اليات واضحة ومحكمة.
- وضع الضوابط والمعايير لضمان عدم تكرار الاسئلة لاكثر من جلسة واحدة خلال الامتحان لنفس الوظيفة، الامر الذي يسهم في ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين.
- ضرورة إعادة تقييم وفترة الاسئلة والتوجه نحو الحد من الاسئلة العامة في بنك الاسئلة والتركيز على الاسئلة التخصصية المهنية.
- ضرورة الاهتمام بأن تكون الاسئلة المستخرجة من البنك قادرة على تغطية جميع كفايات القياس الخاصة بكل وظيفة معن عنها، وبما يسهم في تحقيق النزاهة وتكافؤ الفرص في عملية التوظيف.

#### ❖ محور المقابلات الشخصية والإختبار:

- تعديل عضوية لجان المقابلات من خلال اضافة عضو مراقب من قبل المؤسسة الحكومية، بما يسهم في تعزيز النزاهة والشفافية.
- زيادة الاهتمام بعملية تسجيل وتوثيق المقابلات الشخصية للمرشحين من خلال أجهزة تسجيل فيديو، الامر الذي يسهم وبشكل ايجابي في تعزيز أطر النزاهة والشفافية بهذه المقابلات.
- تطوير نظام او دليل خاص يوضح التعليمات وإجراءات العمل للجان مقابلات التوظيف.
- ضرورة نشر النتائج النهائية للمقابلات على البوابة الالكترونية للديوان، الامر الذي يعزز النزاهة والشفافية في الاجراءات المتبعة.

## ❖ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص:

- التطوير المستمر للادوات والآليات التي تضمن عدم وصول أي شخص لأسئلة الامتحانات الا المفوض اصولاً بذلك وفي الحد الأدنى، وذلك تعزيزاً لمبدأ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.
- ضرورة توفير اجهزة لتعطيل عمل الهاتف المحمول في جميع قاعات الامتحانات التي يتم استخدامها سواء داخل الديوان او خارجه، من أجل تعزيز أسس النزاهة وتكافؤ الفرص للجميع.
- ضرورة الاعلان عن نتائج الامتحانات الالكترونية على البوابة الالكترونية للديوان بشكل الي ومحوسب وذلك تعزيزاً لمبادئ النزاهة والشفافية.

#### 4.5 المقترحات البحثية:

- اجراء دراسة حول قياس جودة الخدمات التي تقدمها منظومة التوظيف الالكتروني من وجهة نظر الخريجين والباحثين عن عمل.
- اجراء دراسة حول تقييم فاعلية عمل اللجان المشرفة على المقابلات الشخصية والاختيار.
- اجراء دراسة حول دور نظم المعلومات الادارية في التمكين الداخلي في المؤسسات الحكومية.
- اجراء دراسة حول تقييم الامتحانات الالكترونية من وجهة نظر المتقدمين للوظائف الحكومية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

1. ابو قرن، أ.(2012): مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للافراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، فلسطين.
2. أحمد، إ.(2016): أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جاعة الشرق الاوسط، الاردن.
3. أحمد، أ.(2018): متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
4. الاشهب، ن.(2015): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن.
5. بربر، ك.(2008). "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت.
6. برنوطي، س.(2004): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
7. بلعيفة، ع.(2016): الاليات القانونية لتحقيق المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، الجزائر.
8. بن عنتر، ع.(2010): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس، الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
9. بوتين، م.(2003): أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء واقع المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول أهمية، الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر.
10. توك، م.(2014): الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.
11. الجعبري، ه.(2017): كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
12. حافظ، ع، عباس، و.(2014): نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن.
13. حرب، ن.(2011): واقع الشفافية الادارية وتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

14. حرز الله، م.(2017): فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
15. الحسن، ح.(2009): الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، السعودية.
16. حسن، ر.(2000): السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
17. حسونة، ف.(2011): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
18. حمود، خ، الخرشة، ي.(2015): إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
19. حنفي، ع.(2007): السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
20. خالد، ح.(2013): حقوق الإنسان، مكتبة السنهوري، بغداد.
21. الخريف، ف.(2017): دور النظم الاجتماعية في تعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد، دراسة منشورة في المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، السعودية.
22. داود، خ.(2017): اثر الاستقطاب الالكتروني على سرعة الاستجابة للقوى العاملة - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
23. دويك، ع.(2013): الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد، ورقة عمل مقدمة لندوة "دور المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد"، الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
24. ديري، ز.(2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
25. ديسلر، ج.(2002): ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض.
26. ديوان الموظفين العام. بروشور نظام التوظيف الالكتروني، دولة فلسطين.
27. ديوان الموظفين العام.(2013-2015): التقرير السنوي لانجازات ديوان الموظفين العام، دولة فلسطين.
28. ديوان الموظفين العام.(2017-2022): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام، دولة فلسطين.
29. ديوان الموظفين العام، بروشور نظام الامتحانات الالكترونية، دولة فلسطين.
30. ربايعة، ع.(2003): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن.

31. زايد، أ.(2009): الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم دراسة لقيم النزاهة والشفافية والفساد، لجنة الشفافية والنزاهة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة.
32. زايد، أم.(2015): الجامعة وقيم النزاهة في البحث العلمي "رؤية تنموية" ورقة عمل مقدمة لمندى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي - النزاهة العلمية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
33. زايد، ر، الضمور، م، العثمان، ث، المهيدات، ع.(2018): تعزيز قيم النزاهة "دليل تدريب المدربين" إدارة مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم، الاردن.
34. الزبيدي، غ، الزبيدي، ن، عباس، ح.(2016): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
35. الزعبي، م.(2016): الأساليب الحديثة في انتقاء الموظفين، دار الفكر ناشرون وموزعون، الاردن.
36. زيد، أ.(2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
37. السالم، م، الصالح، ع.(2002): ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الاردن.
38. السالمي، ع واخرون.(2009): "اساسيات نظم المعلومات الادارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
39. السالمي، ع.(2008): أتمته المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
40. السقا، ع.(2013): أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الالكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
41. سيملانسكي، ج.(2012): إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
42. الشرعة، ع.(2014): إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
43. شكري، ع.(2003): المنظمات الدولية والاقليمية المتخصصة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
44. صالح، ع و روستم، ك.(2016): دور الاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة التنمية البشرية السليمانية، المجلد 2، العدد3.
45. الصالح، ه.(2015): مبدأ المساواة في شغل الوظيفة العامة دراسة تطبيقية، مجلة كلقة القانون الكويتية العالمية، السنة الثالثة، العدد 12.

46. صلاحات، ر. (2012): واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، سلسلة تقارير 52، رام الله، فلسطين.
47. الطعاني، ح. (2007): التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
48. الظاهر، ن. (2009): تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
49. عامر، ط. (2007): الإدارة الإلكترونية - نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، الأردن.
50. عباس، ج. (2012): أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية الى النظم الإدارية الرقمية، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير غير منشور، سوريا.
51. عبد الحفيظ، إ، باهي، م. (2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
52. عبد الرحمن، ب. (2011): إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
53. عليان، ر. (2007): أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
54. عمار، م. (2009): مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين اداء العامل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
55. عودة، د. (2008): تقييم فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالي ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
56. الغامدي، م. (2016): بناء برنامج في تنمية قيم النزاهة لطلاب المرحلة الثانوية في مقرر الحديث بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
57. الغلايني، م. (2015): علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، مصر.
58. فريج، ج. (2016): الاستقطاب الإلكتروني وأثره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
59. قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005.
60. قطيشات، ر. (2010): المساءلة والشفافية في البلديات، ورقة عمل في المؤتمر السنوي العام نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

61. قيشاوي، إ. (2015): دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
62. كشواي، ب. (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.
63. الكلالده، ط. (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
64. ماهر، أ. (2014): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية:
65. محمد، ب. (2006): مبدأ الصلاحية في الوظائف العامة وضمان تطبيقه، دار النهضة العربية، القاهرة.
66. مسعودي، ز. (2017): دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، الجزائر
67. المغربي، ع. (2002): نظم المعلومات الادارية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
68. مهيبيل، و. (2012): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
69. نجار، م. (2012): دراسة بعنوان واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
70. النجار، م. (2016): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
71. النحال، م. (2012): النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، سلسلة تقارير 69، رام الله، فلسطين.
72. الهللات، ص. (2016): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
73. هويكنز، ب، ماركهام، ج. (2008): "الادارة الالكترونية للموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم، القاهرة.
74. الهبتي، خ. (2015): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

1. Armstrong, Michael, (2006), "Human Resources Management", Practice, London.
2. Aulich, C. (2011). Integrity Agencies as One Pillar of Integrity and Good Governance. Public Policy and Administration, Vol. 10, No. 1.
3. Bourhis A., chènevert D.,(2009) à vos marque, prêt, gérez, la GRH pour les managers, paris, Pearson.
4. Christian Albrekt Larsen,(2011), "Public Employment Services, Employers and the failure of placement of low-skill workers in six European countries", Aalborg University, USA.
5. Coyle-Shapiro, Jacqueline, et al.(2013). Human Resource Management. London : University of London, Undergraduate study in Economics, Management,Finance and Social Science.
6. Dessler, Gary. (2013). Human Resource Management. s.l. : Pearson Education. Vol. 13.
7. Dhamija, P.(2012). E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management, International Refereed Research Journal, Vol. 3, No. 2.
8. ESDINDS Report , (20 January 2009 – 19 April 2011). The development of indicators and assessment tools for CSO projects promoting values-based education for sustainable development, University of Brighton, United Kingdom, Project website: <http://www.esdinds.eu>.
9. Galhenaa, B L; Liyanageb, D M;. (2014). Effect of E-Recruitment on Behavioural Intention of Candidates: Empirical Evidence From Management Undergraduates in Sri Lanka. Sri Lanka: Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol. 2, No. 2.
- 10.Gara, Steven J. (2001), "How an HRIS can Impact HR: a Complete Paradigm Shift for the 21st Century", SHRM Website: publications, white pages handout. ([www.msu.edu](http://www.msu.edu)).
- 11.James, R. (2016). Tertiary student attitudes to invigilated, online summative examinations, International Journal of Educational Technology, Vol. 13, No. 19.
- 12.Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. International Journal of Applied Research; Vol. 1, No. 8.
- 13.Laudon, K , & Laudon , J. (2006) , "Managment Information Systems Managing The Digital Firm " ,pearson Prentice Hall , New Jersey -United States of America. , Vol. 9.
- 14.McLeod , R ,& Schell ,G. (2001) , "Managment Information Systems " , 8 th edition , prentice Hall , New Jersey-USA.
- 15.Mondy ,R & Others, (2005), Human Resource Management , Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey. , Vol. 9.

- 16.Noë, Raymond A, et al. (2011). *Fundamental of Human Resource Management*. New York : McGraw Hill, Vol. 4.
- 17.Rosa, S. Coutinho, C. & Flores, M. (2016). *Online Peer Assessment: Method and Digital Technologies*, Social and Behavioral Sciences.
- 18.Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students* -5th ed. Pearson.
- 19.Selden,, S; Orenstein, J;. (2011). *Government E-Recruiting Web Sites: The influence of e-recruitment content and usability on recruiting and hiring outcomes in US state governments*. USA: *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 1.
- 20.Svensson, Goran, (2007). *Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions*, Oslo School of management, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 2.
- 21.Wilton, Nick. (2013). *An Introduction to Human Resource Management*. London : SAGA Puplication Ltd , Vol. 2.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف/ اختي الموظفة المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

" تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية  
وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات  
وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس.

ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة لتقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز  
مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين في الدوائر  
الحكومية التي استخدمت المنظومة بهدف الخروج بتوصيات من شأنها تطوير المنظومة لتعزيز النزاهة  
والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية وهي الغايات التي أنشأت المنظومة من اجل  
تحقيقها.

وقد صممت هذه الإستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، راجياً منكم التكرم بالإجابة على  
فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بان المعلومات التي  
ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: جمال ابو شنب

إشراف الدكتور: سعدي الكرنز

## تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.  
✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.  
✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

### القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/اختي الموظفة: يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

#### 1. الجنس:

- 1.1 ذكر  2.1 أنثى

#### 2. العمر:

- 1.2 أقل من 25 سنة  2.2 من 25 – أقل من 35 سنة   
3.2 35 – أقل من 45 سنة  4.2 45 – أقل من 55 سنة   
5.2 55 سنة فأكثر.

#### 3. المؤهل العلمي:

- 1.3 ثانوية عامة فأقل  2.3 دبلوم متوسط   
3.3 بكالوريوس  4.3 ماجستير فأكثر

#### 4. نوع الدائرة الحكومية:

- 1.4 وزارية  2.4 غير وزارية

#### 5. المسمى الوظيفي:

- 1.5 مدير عام  2.5 نائب مدير عام   
3.5 رئيس وحدة  4.5 مدير   
5.5 رئيس قسم  6.5 رئيس شعبة   
7.5 موظف

#### 6. عدد سنوات الخبرة:

- 1.6 أقل من 5 سنوات  2.6 من 5 - أقل من 10 سنوات   
3.6 من 10 - أقل من 15 سنة  4.6 15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: فقرات الإستبانة

فيما يأتي مجموعة من الفقرات عن دور منظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في أشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين، وعليه يتمنى الباحث عليك وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

### المحور الأول: منظومة التوظيف الإلكترونية:

هو النظام الإلكتروني الحكومي المعتمد للإستقطاب والتعيين في الخدمة المدنية وهو نظام متكامل يشكل حلقة الوصل بين الخريجين والباحثين عن عمل وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تسعى الى إستقطاب موظفين جدد في الخدمة المدنية، ويشمل إنشاء حسابات للخريجين والإعلان عن الوظائف وأستقبال طلبات التوظيف وفرزها وإبلاغ المتقدمين بحالة طلباتهم وعقد إمتحانات إلكترونية للمتقدمين وإستدعاء الناجحين لمقابلة شخصية.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق
		غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق
<b>المجال الأول: الإعلان عن الوظائف وأستقبال طلبات التوظيف وفرزها</b>					
1.	يتم الإعلان عن الوظائف الحكومية كافة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية.				
2.	الإعلان عبر منظومة التوظيف الإلكتروني يرتبط ببطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة بالدولة.				
3.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية إنشاء حساب خاص بالتوظيف.				
4.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية تحميل مرفقات طلب التوظيف على موقع التوظيف.				
5.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم صلاحية التعديل على المرفقات خلال فترة الاعلان.				
6.	منظومة التوظيف الإلكتروني تمنح المتقدم التقدم لأكثر من وظيفة تتلائم مع تخصصه العلمي.				
7.	توفر منظومة التوظيف الإلكتروني سعة تخزينية عالية لكل حساب.				
8.	الإعلان الوظيفي يرتبط بتطبيق الهاتف المحمول وظيفتي الذي يسهل على المتقدم المعرفة بوجود شاغر وظيفي.				
9.	منظومة التوظيف الإلكترونية متوفرة طوال فترة الإعلان عن الوظائف.				
10.	تتسم عملية الإعلان عن الوظائف من خلال المنظومة بالسهولة.				
11.	عملية الإعلان عن الوظائف من خلال المنظومة توفر (الوقت والجهد).				
12.	للمؤسسة الحكومية الصلاحيات الكاملة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية في				

					(إدارة ومتابعة) إعلاناتها الوظيفية.
					13. للمؤسسة الحكومية الصلاحيات الكاملة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية في عملية متابعة استقبال طلبات التوظيف.
					14. يمكن من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية تخصيص الإعلان لشريحة معينة مثل (ذوي الإحتياجات الخاصة أو موظفي الخدمة المدنية).
					15. يتم استقبال طلبات التوظيف كافة من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية.
					16. تلتزم منظومة التوظيف الإلكترونية بالموعد المحدد لإستقبال الطلبات الوارد بالإعلان الوظيفي.
					17. يتولى ديوان الموظفين العام معالجة جميع الإشكاليات الخاصة باستقبال طلبات التوظيف عبر منظومة التوظيف الإلكتروني.
					18. يتم فرز الطلبات بشكل إلكتروني من خلال منظومة التوظيف الإلكترونية.
					19. تمنح منظومة التوظيف الإلكتروني لجان التوظيف الإذن بدخول قاعدة البيانات لكل وظيفة من أجل تأكيد عملية فرز الطلبات.
					20. عملية (استقبال وفرز) طلبات التوظيف من خلال المنظومة توفر (الوقت والجهد).
					21. يوفر ديوان الموظفين الدعم الفني لعملية (الإعلان عن الوظائف وأستقبال طلبات التوظيف وفرزها).
<b>المجال الثاني: الامتحان الإلكتروني</b>					
					22. يتم نشر جميع الإعلانات الخاصة بامتحانات التوظيف للوظائف المعن عنها عبر (البوابة الإلكترونية للديوان وصفحته الرسمية على الفيسبوك).
					23. يتم دعوة جميع المتقدمين المقبولة طلباتهم لامتحان الكتروني باستخدام (الرسائل النصية وبشكل آلي).
					24. عملية تصحيح إجابات المتقدمين في نظام الامتحانات الإلكترونية تتم بشكل آلي.
					25. يحصل المتقدم على نتيجة الامتحان الكترونياً مباشرة فور انهاء الامتحان.
					26. نظام الامتحانات الإلكترونية يوفر (الوقت والجهد).
					27. يحد الامتحان الإلكتروني من التدخل البشري في إعداد الامتحانات.
					28. تقوم اللجنة الخاصة بالامتحان بتحديد مواصفاته الخاصة (تاريخ الامتحان، وقت الامتحان، عدد الأسئلة، نوع الأسئلة، علامة النجاح).
					29. يقوم النظام بتكوين الامتحان من بنك الأسئلة بشكل آلي بناء على المواصفات الخاصة التي حددتها اللجنة المسؤولة عن الامتحان.
					30. اللجنة الخاصة بالامتحان هي المسؤولة عن متابعة سير الامتحانات في القاعات.
					31. يتوفر الدعم الفني داخل قاعات الامتحانات الإلكترونية من قبل ديوان الموظفين.
					32. يدعم النظام كافة أنواع الأسئلة بما فيها الوسائط المتعددة (الصوت والفيديو).
					33. يتيح النظام إمكانية عقد الامتحان في أكثر من مكان بشكل متزامن.
					34. يوفر النظام إمكانية استخراج تقارير إحصائية تقيم نسبة إجابة كل سؤال من الاسئلة

المجال الثالث: بنك الأسئلة				
				35. يتوفر في نظام الامتحانات الإلكتروني بنك أسئلة يغطي الوظائف الحكومية المعلن عنها كافة.
				36. تتناسب الأسئلة في الامتحان الإلكتروني مع طبيعة الوظيفة المعلن عنها.
				37. الأسئلة المستخدمة في الامتحان الإلكتروني لا تتكرر لأكثر من جلسة.
				38. الأسئلة في الامتحان الإلكتروني تتناسب والفروقات الفردية للمتقدمين.
				39. أرى ان بنك الأسئلة وضع من خلال مجموعة بؤرية تم اختيارها بعناية لتمثل كافة المؤسسات الحكومية.
				40. بنك الاسئلة تم بناؤه بطريقة علمية للحد من التدخل البشري في عملية الاختيار.
				41. يتمتع بنك الأسئلة بالأمان فلا يمكن الوصول اليه الا من خلال المفوضين اصولاً.
				42. يسهم إنشاء بنك الأسئلة الإلكتروني في تطبيق فكرة الإعلان الموحد عن الوظائف.
				43. تتم عملية المراجعة لبنك الأسئلة بصفة دورية للتأكد من عدم وجود أي اخطاء.
				44. بنك الأسئلة يغطي جميع كفايات القياس الخاصة بكل وظيفة معلن عنها.
				45. بنك الأسئلة يحتوي على أسئلة ذات طابع علمي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
				46. بنك الأسئلة يحتوي على أسئلة ذات طابع عملي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
المجال الرابع: المقابلات الشخصية والاختيار				
				47. يتم الإعلان قبل وقت كافٍ عن مواعيد المقابلات الشخصية للمرشحين للتوظيف.
				48. يتم إبلاغ المرشحين للتوظيف عن مواعيد المقابلة الشخصية (رسائل نصية أو هاتفياً).
				49. تشكل لجان المقابلات للاختبار اصولاً من ممثلين عن (ديوان الموظفين، المؤسسة الحكومية صاحبة الوظيفة، ووزارات أخرى مختصة).
				50. تعقد دورة تدريبية لأعضاء لجان المقابلات بصورة دورية بغرض تحسين عملية الاختيار.
				51. هناك تعليمات مكتوبة لأعضاء لجان المقابلات حول آلية المقابلة الشخصية للمرشحين للتوظيف.
				52. يتم اختيار أعضاء لجنة المقابلة ممن هم على دراية تامة بأساليب المقابلات وانواعها.
				53. يتمتع أعضاء لجان المقابلات (بخبرات سابقة ومشاركات متعددة) في لجان المقابلات.
				54. لدى أعضاء لجان المقابلات القدرة على دراسة عناصر الشخصية للمرشحين.
				55. النموذج المستخدم في مقابلة المرشحين للتوظيف يتناسب وطبيعة الوظيفة المعلن عنها.
				56. النموذج المستخدم في مقابلة المرشحين للتوظيف يقيس الفروقات الفردية بين المرشحين.

					57.	العلامة الفنية في النموذج المستخدم في المقابلة موحدة لجميع أعضاء لجنة المقابلات .
					58.	يتم تخصيص وقت متساوٍ في المقابلة الشخصية لكافة المرشحين.
					59.	مكان إجراء المقابلات الشخصية يشعر المرشحين بالطمأنينة.
					60.	يتم تسجيل (توثيق) المقابلة الشخصية للمرشحين (فيديو مثلاً).
					61.	هناك عضو مراقب في لجان المقابلات للمرشحين للتوظيف.
					62.	تستخدم أسئلة معدة مسبقاً في مقابلة المرشحين للتوظيف.
					63.	تقيس المقابلة الشخصية المهارات لدى المرشحين للتوظيفة.
					64.	تقيس المقابلة الشخصية المعارف لدى المرشحين للتوظيفة.
					65.	تعتمد لجان المقابلات مبدأ (الجدارة والكفاءة) في عملية الاختيار بين المرشحين للتوظيفة.
					66.	بعض الوظائف لا تحتاج الى مقابلة شخصية.

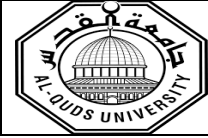
### المحور الثاني: النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص

وهي المبادئ التي كفلها القانون الأساسي الفلسطيني وقانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 وتعديلاته سنة 2005 واللوائح التنفيذية الخاصة به، فيما يتعلق باشغال الوظائف العامة في قطاع الخدمة المدنية، من حيث تكافؤ الفرص والنزاهة والشفافية بكل ما يتعلق بالاستقطاب والتعيين في الوظيفة العامة، وهي مبادئ وقواعد أساسية للحكم الصالح بحيث تضمن عدم وجود واسطة ومحسوبية ومحاباة في الاستقطاب والتعيين لوظائف الخدمة المدنية في فلسطين.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	توفاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص</b>						
	67.					يتم الالتزام بالشروط الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي في عملية التوظيف.
	68.					الاجراءات الخاصة بعملية التوظيف تخلو من تضارب المصالح.
	69.					يتم اعلام المتقدمين المقبولة طلباتهم بشكل آلي من خلال الرسائل النصية.
	70.					يتاح للمتقدمين المرفوضة طلباتهم تقديم الاعتراضات ويتم النظر فيها ودراستها من قبل اللجنة المكلفة بعملية فرز الطلبات.
	71.					يحصل المتقدم للامتحان الإلكتروني على علامته مباشرة بشكل آلي دون تدخل بشري بعد الانتهاء من تقديم الامتحان.
	72.					يتم الحصول على توقيع المتقدم للامتحان بجانب العلامة التي حصل عليها في الامتحان.
	73.					يتم إعداد الامتحانات الإلكترونية بشكل آلي بالاعتماد على بنك الأسئلة دون تدخل

					بشري، وذلك بالاستناد إلى المواصفات التي تعدها اللجنة المكلفة بالإشراف على الامتحان.
					74. لا يوجد محاباة وواسطة في عملية التوظيف.
					75. اللجنة المكلفة بالإشراف على الامتحان الإلكتروني لا تستطيع الوصول إلى أسئلة الامتحان.
					76. قاعات الامتحانات الإلكترونية مزودة بأجهزة لتعطيل عمل أجهزة الهاتف المحمول لضمان عدم وجود غش في الامتحانات.
					77. قاعات الامتحانات الإلكترونية مراقبة بالكاميرات لمنع عملية الغش.
					78. الطلبات المرفوضة يتم اعلام أصحابها بسبب الرفض بشكل آلي من خلال الرسائل النصية.
					79. يتم نشر نتائج المتقدمين للامتحان الإلكتروني وترتيبهم على البوابة الإلكترونية للديوان.
					80. يتم الإعلان عن النتائج النهائية للمقابلات وترتيب المتقدمين للوظيفة.
					81. يتم تحديث حسابات المتقدمين للامتحان الإلكتروني بالمعلومات الخاصة بالامتحانات التي تقدموا لها مثل (العلامة والترتيب وعدد الاسئلة) بعد كل امتحان.
					82. يحتفظ نظام الامتحانات الإلكترونية بإجابات المتقدمين بحيث يمكن الرجوع إليها أو مراجعتها لاحقاً عند الحاجة.
					83. منظومة الامتحانات الإلكترونية تحد من وجود الاخطاء البشرية مثل (أخطاء التصحيح وجمع العلامات وغيرها).
					84. يتم تدقيق محاضر لجان المقابلات النهائية من قبل وحدة الرقابة في ديوان الموظفين للتأكد من صحتها.
					85. تطبق سياسات وإجراءات تضمن الحفاظ على حقوق المتقدمين في الحصول على فرص متساوية في تقلد الوظائف العامة.
					86. يتم تطبيق قاعدة الأكثر جدارة هو الأوفر حظاً في الحصول على الوظيفة المعلن عنها في أي دائرة حكومية.
					87. يتاح للباحثين عن عمل التقدم للوظائف من أي مكان بالعالم.
					88. يسهم نظام التوظيف الإلكتروني بتوفير(الوقت والجهد) على المتقدمين.
					89. يتم تخصيص نسبة 5% من الوظائف لذوي الاحتياجات الخاصة.
					90. يوجد مساواة بين الجنسين (ذكور وإناث) في التنافس على الوظائف الحكومية.
					91. يتم التأكد من مدى التزام كافة التعيينات في الدوائر الحكومية بالاجراءات القانونية المعمول بها.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم



حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية ودورها في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين"

إشراف: د. سعدي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

**محاور التحكيم:**

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: جمال أبو شنب

ملحق 3 : قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د.يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
.2	د.عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.3	د.سلامة سالم	جامعة القدس المفتوحة
.4	د.خالد عمر	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
.5	د.خالد زبدة	جامعة القدس المفتوحة
.6	أ.د.زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
.7	د.محمد أبو عمشة	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
.8	د.محمود صبري	جامعة القدس المفتوحة
.9	أ.حسن عودة	المدرسة الوطنية للإدارة
.10	أ.احمد الكيلاني	ديوان الموظفين العام
.11	أ.حمد أبو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
123	.....الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
130	.....رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
131	.....أسماء محكمي اداة الدراسة.....	.3

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الإلكتروني.....	19
2.2	مزايا وعيوب التوظيف الإلكتروني.....	20
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	59
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.....	59
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	60
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الدائرة الحكومية.....	60
5.3أ	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	60
5.3ب	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	61
6.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	61
7.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الأول للدراسة المتعلق بمنظومة التوظيف الإلكترونية.....	63
8.3أ	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.....	63
8.3ب	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.....	64
9.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	64
1.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	68
2.4أ	إجابات المبحوثين حول محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومه التوظيف مرتبة تنازلياً.....	69
2.4ب	إجابات المبحوثين حول محور الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وفرزها كأحد محاور منظومه التوظيف مرتبة تنازلياً.....	70
3.4أ	إجابات المبحوثين حول محور الامتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الإلكتروني مرتبة تنازلياً.....	73
3.4ب	إجابات المبحوثين حول محور الامتحان الإلكتروني كأحد محاور منظومه التوظيف الإلكتروني مرتبة تنازلياً.....	74
4.4أ	إجابات المبحوثين حول محور بنك الأسئلة كأحد محاور منظومه التوظيف	76

- .....الالكتروني مرتبة تنازلياً
- 77 4.4ب إجابات المبحوثين حول محور بنك الأسئلة كأحد محاور منظومه التوظيف  
.....الالكتروني مرتبة تنازلياً
- 79 5.4أ إجابات المبحوثين حول محور المقابلات الشخصية والإختيار كأحد محاور  
..... منظومه التوظيف الالكتروني مرتبة تنازلياً
- 80 5.4ب إجابات المبحوثين حول محور المقابلات الشخصية والإختيار كأحد محاور  
..... منظومه التوظيف الالكتروني مرتبة تنازلياً
- 83 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى  
التقدير الكلية لواقع منظومة التوظيف الإلكترونية في دولة فلسطين مرتبة  
..... تنازلياً
- 85 7.4أ إجابات المبحوثين حول محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال  
..... الوظائف الحكومية ومرتبة تنازلياً
- 86 7.4ب إجابات المبحوثين حول محور النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في اشغال  
..... الوظائف الحكومية ومرتبة تنازلياً
- 88 8.4 معامل ارتباط بيرسون بين تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية وبين  
..... تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين
- 90 9.4 معامل ارتباط بيرسون بين محور الإعلان عن الوظائف وإستقبال طلبات  
التوظيف وفرزها وبين تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة  
..... فلسطين
- 91 10.4 معامل ارتباط بيرسون بين محور الإمتحان الإلكتروني وبين تعزيز مبادئ  
..... النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين
- 92 11.4 معامل ارتباط بيرسون بين محور بنك الأسئلة وبين تعزيز مبادئ النزاهة  
..... والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين
- 93 12.4 معامل ارتباط بيرسون بين محور المقابلات الشخصية والإختيار وبين تعزيز  
..... مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في دولة فلسطين
- 95 13.4 نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين  
متوسطات إجابات أفراد العينة نحو تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية  
في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف  
..... الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير الجنس
- 96 14.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين

- متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير العمر.....
- 15.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.....
- 16.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.....
- 17.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
- 18.4 نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير نوع الدائرة الحكومية.....
- 19.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي.....
- 20.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 21.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو تقييم تطبيق منظومة التوظيف الإلكترونية في تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص في إشغال الوظائف الحكومية في دولة فلسطين بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....
- 22.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
66	.....	1.3 نموذج الدراسة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	.....	الإقرار
ب	.....	الشكر والعرفان
ج	.....	التعريفات
هـ	.....	الملخص بالعربية
ز	.....	الملخص بالإنجليزية
1	.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	.....	1.1 المقدمة
3	.....	2.1 مشكلة الدراسة
4	.....	3.1 مبررات الدراسة
4	.....	4.1 أهمية الدراسة
4	.....	1.4.1 الأهمية النظرية
5	.....	2.4.1 الأهمية العملية
5	.....	5.1 أهداف الدراسة
5	.....	1.5.1 الهدف العام
6	.....	2.5.1 الأهداف الفرعية
6	.....	6.1 أسئلة الدراسة
7	.....	7.1 فرضيات الدراسة
8	.....	8.1 حدود الدراسة
9	.....	9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات
9	.....	10.1 هيكلية الدراسة
10	.....	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
10	.....	1.2 المقدمة

10	إدارة الموارد البشرية.....	.2.2
12	مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	.1.2.2
13	أهمية إدارة الموارد البشرية.....	.2.2.2
13	أهداف إدارة الموارد البشرية.....	.3.2.2
14	وظائف إدارة الموارد البشرية.....	.4.2.2
15	تحليل العمل.....	.1.4.2.2
16	تخطيط الموارد البشرية.....	.2.4.2.2
17	الاستقطاب.....	.3.4.2.2
20	مزايا الاستقطاب الالكتروني.....	1.3.4.2.2
21	أشكال الاستقطاب الالكتروني.....	2.3.4.2.2
22	الاختيار والتعيين.....	.4.4.2.2
23	التدريب والتطوير.....	.5.4.2.2
24	تقييم أداء الموظفين.....	.6.4.2.2
25	التعويضات والأجور.....	.7.4.2.2
26	الأمن والسلامة.....	.8.4.2.2
26	العلاقة بين التوظيف ووظائف الموارد البشرية.....	.5.2.2
27	نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها الكترونياً.....	.3.2
27	نظم معلومات الموارد البشرية.....	1.3.2
28	أهمية نظم معلومات الموارد البشرية.....	.2.3.2
29	نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية.....	.4.2
29	تعريف نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية.....	.1.4.2
29	خصائص "أبعاد" الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	.2.4.2
30	أهمية وفوائد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.....	3.4.2
30	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.....	4.4.2
31	العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية.....	.5.4.2
31	النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص.....	5.2
31	النزاهة.....	1.5.2
32	قيم النزاهة.....	.1.1.5.2
33	أهمية النزاهة.....	.2.1.5.2
33	تصنيفات النزاهة.....	.3.1.5.2

34	..... الشفافية.....	.2.5.2
35	..... أهمية الشفافية.....	.1.2.5.2
36	..... أهداف الشفافية.....	.2.2.5.2
37	..... أسس الشفافية.....	.3.2.5.2
38	..... تكافؤ الفرص وشغل الوظائف.....	.3.5.2
40	..... أسس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.....	.1.3.5.2
40	..... شروط تكافؤ الفرص.....	.2.3.5.2
41	..... ديوان الموظفين العام ومنظومة التوظيف الالكترونية.....	.6.2
41	..... ديوان الموظفين العام.....	.1.6.2
41	..... الرؤية.....	.1.1.6.2
42	..... الرسالة.....	.2.1.6.2
42	..... الاهداف الاستراتيجية.....	.3.1.6.2
42	..... مهام ديوان الموظفين العام.....	.4.1.6.2
45	..... منظومة التوظيف الالكترونية.....	7.2
45	..... النظام الالكتروني للإعلان عن الوظائف واستقبال الطلبات وفرزها.....	.1.7.2
45	..... اهداف النظام.....	.1.1.7.2
45	..... مميزات النظام.....	.2.1.7.2
46	..... طرق الوصول للنظام.....	.3.1.7.2
46	..... نظام الامتحانات التنافسية الالكتروني.....	.2.7.2
46	..... اهداف النظام.....	.1.2.7.2
47	..... خصائص النظام.....	.2.2.7.2
47	..... ميزات النظام.....	.3.2.7.2
48	..... الدراسات السابقة.....	8.2
48	..... الدراسات المحلية والعربية.....	1.8.2
53	..... الدراسات الأجنبية.....	2.8.2
56	..... تعقيب عام على الدراسات السابقة.....	.3.8.2
56	..... من حيث المنهج العلمي.....	.1.3.8.2
56	..... على صعيد الاهداف.....	.2.3.8.2
56	..... على مستوى النتائج.....	.3.3.8.2
57	..... الاستفادة من الدراسات السابقة.....	.4.3.8.2

57	..... ما يتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.	4.3.8.2
58	..... <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
58	..... المقدمة	1.3
58	..... منهج الدراسة	2.3
59	..... مجتمع الدراسة	3.3
59	..... عينة الدراسة	4.3
61	..... أداة الدراسة	5.3
62	..... صدق أداة الدراسة	1.5.3
64	..... ثبات أداة الدراسة	2.5.3
65	..... إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
65	..... متغيرات الدراسة	7.3
65	..... المتغيرات المستقلة	<b>1.7.3</b>
65	..... المتغيرات التابعة	<b>2.7.3</b>
66	..... المتغيرات الضابطة	<b>3.7.3</b>
66	..... أساليب المعالجة الإحصائية	8.3
68	..... <b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>	
68	..... المقدمة	1.4
68	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4
69	..... تقييم تطبيق منظومة التوظيف الالكترونية	1.2.4
84	..... النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص	2.2.4
88	..... النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
107	..... <b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>	
107	..... النتائج	1.5
109	..... الاستنتاجات	2.5
112	..... التوصيات	3.5

115	.....المقترحات البحثية.	4.5
116	.....المصادر والمراجع.	
132	.....فهرس الملاحق.	
133	.....فهرس الجداول.	
136	.....فهرس الاشكال.	
137	.....فهرس المحتويات.	